

O LÍDER **TERRÍVEL**

DAN WHITE



COMO SE TORNAR **UM GRANDE LÍDER**



TRADUÇÃO
Henrique Monteiro



Copyright © 2011 Dan White
Publicado originalmente em inglês pela Marshall Cavendish International
Título original: *The terrible leader*

Todos os direitos desta edição reservados à
Editora Planeta do Brasil Ltda.
Avenida Francisco Matarazzo, 1500 – 3º andar – conj. 32B
Edifício New York
05001-100 – São Paulo – SP
www.editoraplaneta.com.br
vendas@editoraplaneta.com.br

Conversão para eBook: Freitas Bastos

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
(CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO, SP, BRASIL)

W568L

White, Dan

O líder terrível / Dan White ; tradução Henrique Monteiro. - São Paulo : Planeta, 2012.
272p. : 23 cm

Tradução de: The terrible leader

ISBN 978-85-7665-915-0

1. Liderança. I. Título.

12-1124 CDD: 658.4092 CDU: 005.322:316.46

AGRADECIMENTOS

Este livro é para:

- os milhares de líderes que passaram pelas minhas “aulas” sobre liderança. Vocês são todos muito diferentes, muito especiais e fazem um trabalho bom e importante. Vocês me inspiram todos os dias.
- todas as pessoas maravilhosas que me mostraram, ao me liderar, como é a liderança. Vocês foram professores excelentes.
- minha esposa, Claire, que ouviu pacientemente todos os capítulos enquanto eram escritos e reescritos. Sem você, nada disso valeria a pena.
- minha filha, Leah, que chegou algumas semanas antes da impressão do livro. Você agora tem toda minha atenção.

Obrigado. A todos vocês.

PREFÁCIO

Os líderes terríveis estão por toda parte à nossa volta. São “líderes” empresariais que arruinaram corporações e traíram a confiança dos acionistas, da Enron ao Lehman Brothers, deixando o capitalismo ocidental de joelhos. São “líderes” políticos que há décadas oprimem as populações no Oriente Médio e no norte da África, assim como os lamentáveis e desastrosos políticos britânicos que não conseguem ver a diferença entre um salário e um pedido de ressarcimento de despesas. E talvez o mais assustador de tudo sejam as inúmeras pessoas que vão para o escritório, deixam sua personalidade na porta de entrada, bem como seu bom-senso e sua humanidade, e depois vão trabalhar...

Dan White presta-nos um ótimo serviço. Ele explica, em um livro animado, espirituoso e inteligente, quanto a liderança é terrível. Apresenta exemplos (de Ivan, o Terrível, em diante) e explica o que passa pela cabeça das pessoas que escolhem seguir o lado sombrio. Este livro é para aquelas pessoas que já foram vítimas da liderança terrível, ou que já consideraram agir em interesse próprio, ou que simplesmente querem ser líderes melhores. É, em outras palavras, para todo mundo.

O líder Terrível é uma sátira – um livro que seria entendido e apreciado por escritores como Jonathan Swift, Peter Cook e Scott Adams –, mas é também um guia sobre como ser ótimo ou horrível. A percepção de Dan White sobre a liderança terrível é fascinante e estranhamente sedutora, além de divertida e esclarecedora. Talvez seja esta a questão: a liderança terrível não é simplesmente um comportamento absoluto, mas também um espectro de comportamento. Podemos variar dentro dele, às vezes sem nem sequer ter consciência disso.

Portanto, só para o caso de você ainda ter dúvidas, a liderança ótima é algo mais ou menos assim: “Escolhemos ir à Lua nesta década e tudo mais – não porque seja fácil, mas porque é difícil. Porque essa meta servirá para organizar e avaliar ao máximo nossas potencialidades e conhecimentos, porque esse é um desafio que estamos dispostos a aceitar, que não pretendemos postergar e que pretendemos vencer”.

Ao passo que a liderança terrível se parece mais ou menos com o seguinte: “Vocês querem ir à Lua ou não? Então andem logo com isso – AGORA! Ou lhes darei um foguete de que não se esquecerão!”.

Portanto, não pergunte o que o líder Terrível pode fazer por você. Pergunte o que você pode aprender com *O líder Terrível*.

Jeremy Kourdi, ex-vice-presidente sênior do grupo *The Economist*
e escritor de economia e negócios

INTRODUÇÃO

Este livro é para todo mundo que tenha participado de uma sessão de treinamento sobre liderança ou gestão e tenha pensado: “Fala sério, isto é um lixo”. É para todo mundo que tenha tentado ler a “literatura sobre liderança” e descoberto que é tudo um pouco sisudo demais, um tanto exasperante demais. É para todo mundo que sai para trabalhar de manhã, olha ao redor e tem vontade de gritar: “Por que só há idiotas ao meu redor!?”.

A maioria dos livros sobre liderança, senão todos, lhe dará uma grande quantidade de conselhos saudáveis, corretos e bem fundamentados sobre como se tornar um líder melhor. Isso parece razoável. No entanto, eis o meu problema: você vai mesmo fazer as coisas de maneira diferente, vai mesmo “mudar seu comportamento” porque um livro diz para fazer isso? Você não me conhece. Eu poderia ser algum maluco que só sai de casa para comprar o jornal uma vez por mês, de roupão, e tem sete gatos com quem divide a comida e a cama...

Não sou desse jeito, a propósito. Não tenho gato nem roupão. Mas mesmo assim: quem faz as coisas de maneira diferente, quero dizer diferente *mesmo*, porque um livro diz para fazer? Tudo bem, desconsidere a Torá, o Corão, a Bíblia *etc.* e quem sabe os livros de culinária da dona Benta, mas além desses... Portanto, se você está procurando um livro recheado de conselhos perfeitamente organizados sobre como ser um líder melhor, escolha um título diferente. Este na verdade vai fazer você pensar, não vomitar. Ele vai fazer você raciocinar sobre os desafios com que um líder se depara. Reflita bem agora mesmo. O que torna a liderança difícil para você hoje?

Eu acho o seguinte: há muitos anos trabalho em formação de liderança, e aqueles que são realmente líderes sempre me perguntam a mesma coisa. Prepare-se... isto é IMPORTANTE e você está apenas no quarto parágrafo da bíblia mais barata sobre liderança que provavelmente lerá, e eu vou direto ao cerne da questão...

Portanto, preste atenção...

O que eles perguntam é: “*O que devo fazer na situação xxx?*”.

Eles não fazem perguntas genéricas sobre como “manter o moral” ou “envolver a equipe e delegar poderes”. Eles não querem saber como “comunicar-se com autenticidade” ou como “desenvolver uma equipe com alto desempenho”. Eles querem saber o que fazer na situação exata em que se encontram hoje. Isso dá ao autor de um livro sobre liderança uma espécie de

desafio logístico. Uma opção seria telefonar a cada potencial leitor, colocar a situação dele no papel e escrever um capítulo específico só para ele. Não seria ótimo? O seu próprio capítulo especial! Não, seria incrivelmente idiota, porque, assim que você resolvesse toda aquela confusão, não teria nada para ajudá-lo a resolver a confusão seguinte. Não. Esse enfoque, embora nobre em espírito, é ridículo na aplicação. Mas não vamos tropeçar na primeira dificuldade. O que a maioria dos autores faz atualmente é propor uma série de modelos, métodos, ferramentas, melhores procedimentos e blá-blá-blá que você pode usar para ajudar a demarcar seu caminho por entre algumas conjunturas de liderança. Mas eu conheço você. Posso enxergar o que se passa em sua mente. Sei que você estará cheio de boas intenções, mas depois irá liderar e gerir exatamente da mesma maneira como fazia antes.

Portanto, vamos parar de fingir e fazer algo diferente. Vamos virar de cabeça para baixo toda essa coisa de “como ser um grande líder” e ver se não podemos encarar isso de uma perspectiva diferente...

Se continuar lendo, você entrará no mundo do líder Terrível. O líder Terrível não quer manter o moral, ele quer esmagá-lo. O líder Terrível não merece respeito, ele o exige. O líder Terrível está interessado no poder e em seus abusos, não no poder e em seus usos. O mundo do líder Terrível é sangrento, assustador, intrigante e, às vezes (digo isso por mim mesmo), divertido. Você vai aprender sobre a liderança de uma maneira inteiramente diferente: em vez de aprender o que fazer, você vai aprender o que evitar a todo custo. O líder Terrível é um ventilador de tudo que é vergonhoso. Simplesmente *não* faça o que o líder Terrível faria, e esse já é um bom começo. Há outra maneira de aprender sobre liderança por meio deste livro (esta é uma grande dica – releia esta parte ou deixará passar): tente fazer o contrário do que o líder Terrível faz. O líder Terrível permite-se realizar a pior coisa possível e imaginável, e é sempre encorajado a fazer isso.

Pergunta: *Qual é o oposto da pior coisa possível e imaginável que você poderia fazer?* Certo, essa realmente pode ser uma boa ideia do melhor caminho a tomar.

Portanto, aqui vai a receita para aprender com este livro:

1. Coloque-se na situação xxx (você sabe, aquela com a qual nenhum líder sabe lidar quando está no meio dela) sem a menor previsão ou planejamento, como preferir.
2. Imagine o que o líder Terrível faria.
3. Faça exatamente o contrário.
4. Sinta-se confiante, tome um cafezinho.

É isso, entendeu? Imagine-se na merda, pense como um Terrível, inverta, café. Sua vida na liderança ficará muito melhor.

Porque eis o que interessa: a liderança (depois que você a adquire) e a vida estão intrinsecamente ligadas. Passei a última década trabalhando com líderes no Japão, na China, em Cingapura, na Índia, na Arábia Saudita, nos Emirados Árabes Unidos, na África do Sul, na Suíça, na França, no México, nos Estados Unidos e no Canadá, para citar apenas alguns países. Os alunos dos cursos que ministrei eram originários de pelo menos 40 países. Além de acumular uma infinidade de milhas aéreas e aprender a dormir nas situações menos favoráveis, também descobri uma coisa de verdade (segunda IMPORTANTE revelação pintando – acorde, acorde...): para se tornar um líder, é preciso que você mude.

E por mudança não quero dizer chegar ao escritório mais cedo e sair mais tarde. Não quero dizer ficar todo sério com relação a tudo o que tiver a ver com o bônus salarial. Não quero dizer falar mais nas reuniões com a equipe. Quero dizer *mudar* realmente. Quero dizer mudar quem você é. Enquanto escrevo este texto, ainda faltam dois meses para o nascimento daquela que será minha primeira filha, um ser que não para de se mexer e que, a julgar pelo nível de revolta, está no processo de desenvolvimento de suas habilidades de lutar contra o invólucro onde se encontra. Boa garota. Bem, ainda não sei muito sobre isso, mas desconfio que a chegada do primeiro filho exija que você mude de maneira semelhante ao advento da responsabilidade da liderança em sua vida. Com a diferença de que a chegada do primeiro filho é muito mais repentina e definitiva. Um dia, ele simplesmente está lá e você aprende a lidar com ele e é incrivelmente difícil. A liderança pega você desprevenido...

O começo lento e ardiloso da responsabilidade da liderança é acompanhado de um início ligeiramente mais vagaroso e mais doído da capacidade de liderança. Parece que sempre estamos atrasados em relação ao que se exige de nós como líderes. Quando você tem um bebê pela primeira vez, todo mundo diz: “Ele vai mudar sua vida”. Falam isso sem parar, supostamente imaginando que a própria repetição de algum modo o ajudará a se preparar. Mas ninguém se senta com você e diz a mesma coisa quando lhe dão o seu primeiro papel de líder de equipe ou de coordenador aos 23 anos de idade. Uma sábia bruxa velha com um brilho nos olhos não vem até você e sussurra algumas verdades dissimuladas. Ninguém pousa uma mão paternal no seu ombro para guiá-lo através da incerteza e absolutamente *ninguém* lhe dá a menor indireta nem um aviso sobre a importância do caminho que você está prestes a trilhar.

Eu explico. Quando você veste o manto da liderança, assume a responsabilidade por uma das coisas mais importantes dessa espiral mortal: o bem-estar, a felicidade, a motivação e o moral de seus companheiros seres

humanos. Os humanos precisam de mais do que água, comida e abrigo para viver. Precisamos de um sentido para nossa existência. Podemos lidar com quase tudo desde que tenhamos um significado e um propósito na vida. Alguns veem os seres humanos como essencialmente gananciosos e egoístas, motivados a fazer as coisas com base na expectativa de recompensas. Acredito que os líderes estejam aqui a fim de nos ajudar a sermos muito mais do que esse lado depressivo da humanidade. Se você lidera os outros, está ali para fazê-los focar no ganho maior, para ver o que mais podem alcançar, para expandir seus horizontes *etc.* Fracasse na sua responsabilidade de fazer isso e nos tornaremos pouco mais do que animais concentrados em si mesmos, baixos, temerosos, inseguros.

Ao longo de nossa vida, passamos muito tempo no trabalho. Seu papel como líder compreende tudo o que se situa entre duas posições:

- **Posição 1:** o trabalho é essencialmente estafante e tedioso, algo a ser suportado para que eu consiga dinheiro suficiente da sociedade como um todo a fim de suprir minhas necessidades e as de minha família.
- **Posição 2:** o trabalho é intrinsecamente enriquecedor e satisfatório, e estou contente por ser capaz de contribuir com alguma coisa em que acredito.

Inúmeras pesquisas mostram que as pessoas abraçam a causa das organizações, mas não se comprometem com a gerência. Você é o responsável por determinar se os liderados adotarão a posição 1 ou a posição 2. Uma vida que se vai levando ou uma vida plena e satisfeita? Com a possível exceção de trazer um novo ser a este mundo, não existe responsabilidade mais importante no planeta. Você dá um sentido à vida. Você é quem cria o sentido. Isso é sério.

E justamente por isso ser sério é que você vai precisar mudar quem é. Não apenas um pouco. Muito. E ninguém vai chamá-lo de lado para explicar as coisas. Ninguém esclarece que com a recompensa monetária vem um aumento significativo em matéria de expectativa. Para alguns, isso parece natural e simples. Para outros, a jornada é um esforço que nunca se domina inteiramente até o dia em que se aposenta, deixando o edifício ainda coçando a cabeça com uma expressão ligeiramente confusa no rosto. Porque, em vez de se preocupar com o que deve fazer, agora você está entrando em um mundo de preocupações sobre como os outros fazem isso e por que na verdade estão fazendo isso. Você está entrando em um mundo em que vai precisar criar o futuro para as pessoas antes mesmo de saber plenamente como ele será, e depois precisa empolgá-las com a ideia de alcançar esse futuro quando talvez ele nem funcione da maneira planejada. Você vai entrar em um mundo de paradoxos. Vai precisar incentivar a

todos a inovar e ainda assim agir de modo sistemático. Vai precisar encontrar meios de economizar dinheiro enquanto cria os melhores produtos/experiências possíveis. Vai precisar criar um senso de identidade para sua equipe ao mesmo tempo que a impede de trabalhar isoladamente, sem relação com as demais. Em resumo, você vai ter de andar na corda bamba. Na pior das hipóteses, é uma queda bem alta e pode ou não haver uma rede de segurança. Na melhor, é assustador, e você sempre estará prestes a perder o equilíbrio uma vez ou outra. Mas pode ser uma emoção maravilhosa...

Portanto, você não vai se tornar um ótimo líder simplesmente aparecendo e dando duro, ou tornando-se uma versão mais concentrada do seu eu original. Vai precisar estar disposto a examinar fundamentalmente quem você é, o que veio fazer aqui e como interage com seus companheiros seres humanos neste nosso planeta.

Este livro é deliberadamente leve. Ele foi criado para fazer você pensar, não para lhe dar uma série de respostas que podem ou não ajudar em determinadas circunstâncias muito específicas em que você se encontrar. Mas exatamente por ser leve não deve ser confundido com o termo peso leve. Não existe tarefa mais importante, mais inspiradora, mais heroica do que representar uma liderança significativa na vida dos outros. Este livrinho não pretende de maneira alguma ajudá-lo a se tornar um líder a pleno vapor. Você vai passar o resto da vida descobrindo como fazer isso. Este livro foi criado para fazer especificamente uma coisa: encorajá-lo a pensar e a refletir, só um pouquinho, sobre como você lidera. Pela minha experiência, os grandes líderes têm somente uma coisa que os destaca dos outros. Eles veem *a liderança em si* como o grande desafio, o grande enigma, o grande quebra-cabeça. As vendas, a fusão, o projeto são apenas os cenários em que as habilidades são desenvolvidas. Compreender essa verdade pelo que ela é permite a esses grandes líderes adotar a *pausa*. A pausa entre estímulo e resposta, entre algo que está acontecendo e a atitude que os líderes tomarão a respeito. Esse é o intervalo mágico que lhes permite fazer algo tão maravilhoso, tão iluminado, tão lindo que me dá até um calafrio na espinha toda vez que vejo alguém fazer isso. A pausa permite que eles pensem e depois *escolham* o que fazer. Eles não reagem simplesmente com o instinto, como uma pessoa faria naturalmente. Eles verificam essa reação instintiva diante de algumas alternativas, pesam num piscar de olhos qual atitude é a melhor para usar na hora e depois... mudam o curso da história.

Portanto, este livro foi criado exatamente para ajudá-lo a inserir essa pausa de reflexão. Com o poder dessa pausa, você pode se tornar o que quiser, porque com a pausa vem a escolha e com a escolha vem o controle. Você não será capaz de controlar o que acontece ao seu redor o tempo todo (em parte dele

conseguirá), mas será capaz de controlar sua reação a essas coisas, e isso é o mais próximo do controle que realmente podemos chegar. Se você ler este livro e parar apenas uma vez para refletir sobre o que poderia ser feito em comparação ao que o líder Terrível faria, a leitura terá mais do que valido a pena. Então o que você poderá esperar ao ler o livro? Talvez eu possa ilustrar isso mais facilmente com um exemplo.

No Capítulo 8, vamos considerar a perspectiva Terrível da motivação. Em vez de pensar em como motivar as pessoas, o líder Terrível busca esmagar a motivação por considerá-la um precursor perigoso do pensamento independente e, portanto, uma ameaça à sua posição de liderança. Desse modo, o líder Terrível descobre as diferentes necessidades motivacionais dos integrantes de sua equipe (algo que você também *deveria* fazer) para encontrar a melhor maneira de desmotivá-los (algo que você *não deveria fazer*). Por exemplo, o líder Terrível identifica os integrantes de sua equipe que são intrinsecamente preocupados com as metas e certifica-se de que os objetivos deles sejam ambíguos e imprecisos. Ele identifica as pessoas com muita necessidade de inclusão e as força a trabalhar isoladas. A verdadeira tarefa dele é aprender essas lições Terríveis e mudá-las na cabeça dessas pessoas. A pessoa preocupada com as metas definidas precisa que você lhe ofereça clareza, e aquela com muita necessidade de inclusão requer que você a envolva. Se você se perder em relação ao que teria de funcionar e ao que realmente não é importante, não se preocupe, pois há um resumo no fim do livro.

Portanto, o que você lerá a seguir é o que acredito ser mais bem classificado como um livro “antiliderança”. Ele indaga: “O que poderia ser pior?”, em vez de “O que você deveria fazer?”. Se tiver sorte, você vai se divertir considerando o lado sombrio da liderança e, de uma maneira um tanto misteriosa, pode aprender algumas coisas sobre o lado bom durante o caminho. Este é um livro tolo. Não pense nem por um momento que eu penso que você seja tolo também. Você precisará prestar atenção para identificar as lições do líder Terrível, examiná-las, pensar um pouco nelas e depois aplicá-las (se quiser) em sua própria vida.

Assim, divirta-se com estas páginas. E, hum, não leve tudo tão a sério...

.....
Por bem ou por mal,
a liderança não tem a ver
com o que você pode fazer.
Tem a ver com quem você
pode se tornar.
.....



parte I

Bem-vindo

No início de cada parte deste livro, vamos examinar cuidadosamente os capítulos da parte anterior e refletir sobre o que foi exposto. Vamos usar essa pausa para nos desligar momentaneamente do mundo sórdido e desonroso do líder Terrível e pensar por um instante sobre as lições, os pensamentos e as ideias que podemos extrair dos capítulos precedentes.

Aprender é uma coisa antiga e divertida, e eu acredito que dê mais resultados quando envolve dar umas risadas, mantendo um sorriso nos lábios e a mente aberta às possibilidades trazidas pelas novas ideias. É por isso que em grande parte deste livro você vai notar que a voz do líder Terrível é preeminente. Essa é minha voz tirânica, não verdadeira. Todos os capítulos foram escritos nesse tom, e o objetivo é ser mais divertido do que instrutivo. As introduções às partes foram escritas como o meu eu real, isto é, o eu que não instrui você a deixar os seus subordinados deprimidos, estressados e completamente oprimidos. Essas partes são a sua deixa para parar e pensar por um instante sobre o que acabou de ler e sobre qual seria o significado disso no seu caso.

Portanto, se estiver pronto, vamos em frente. Por favor, tire o cinto de segurança e tente usar o máximo de objetos cortantes possível. Antes de partir, assegure-se de que sua mesinha à frente esteja na posição de bandeja e atire pela cabine o que estiver sobre ela. Mantenha o celular ligado e, se a comissária de bordo lhe causar algum incômodo, dê-lhe um chute nas canelas...

CAPÍTULO 1

O Terrível revisitado

Em 1569, o czar da Rússia recebeu notícias de uma conspiração para derrubá-lo, vinda do gelado noroeste de seu reino, da cidade russa de Novgorod. Embora os historiadores discordem sobre a natureza exata dessa conspiração (alguns afirmam que o objetivo era substituir o czar por seu parente, o príncipe Vladimir Staritskii; outros, que os habitantes de Novgorod planejavam abrir os portões das cidades aos polos), é absolutamente claro que o czar agiu de maneira firme e positiva. Andrei Pavlov e Maureen Perrie, em sua competente descrição do acontecimento¹, apresentam um relato muito erudito e imparcial do que aconteceu. Por serem acadêmicos, eles tentaram ao máximo apresentar uma narrativa desapaixonada e racional do que o czar fez para desarticular a maquinação.

Na segunda-feira, 9 de janeiro (de 1570), os julgamentos começaram no acampamento do czar em Gorodishche. As investigações envolveram métodos estarrecedores de tortura, com os quais os juízes da *oprichnina* extraíam as provas que exigiam do acusado. As vítimas eram incendiadas com uma mistura de substâncias inflamáveis, amarradas a trenós e levadas a Volkhov, onde eram atiradas vivas sob o gelo. Não só homens adultos foram mortos dessa maneira, mas também as esposas e os filhos.

Bem-vindo ao mundo de Ivan, o Terrível. Não importa quão erudito ou racional você seja, não é possível entender bem Ivan pelos padrões modernos. Quer dizer, você consegue imaginar quantas ações trabalhistas ele teria de enfrentar atualmente por mandar afogar os filhos dos vassalos em um rio congelado?

Portanto, não é à toa que ele foi chamado de “o Terrível”. Mas, na verdade, ele não se chamava exatamente Ivan, o Terrível, mas sim Ivan Groznyi, que pode ser traduzido como “o Abominável” ou “o Temível”. A palavra *terrível* pode ser interpretada de duas maneiras. Mais comumente, representa algo em que não se é bom; no meu caso, sou terrível no tênis e em planejamento de projetos. Além disso, *terrível* pode se relacionar a uma punição ou a um grande efeito colateral; isto é, a consequência de *aterrorizar* alguém. Ivan certamente se encaixa na última categoria: aproximadamente um em cada doze ou um em cada cinco dos moradores de Novgorod foram mortos em poucos meses, não porque tivessem feito alguma coisa errada, mas porque Ivan tinha certeza de que estavam “prestos

a fazer alguma coisa”. A natureza e a escala da opressão que ele imprimiu foram assombrosas! Mas como deveríamos interpretar as ações de Ivan hoje em dia? Loucura? Grosseria? Sadismo? Talvez tudo isso junto, porém, mais do que qualquer outra coisa, ele foi incrivelmente eficaz.

Por exemplo: o governo de Ivan estendeu-se ao longo de 47 anos no século XVI, de 1533 a 1584, e durante esse período a Rússia cresceu a uma taxa média de 130 quilômetros quadrados por dia. Não me importa se você foi o maior vendedor de sua empresa por três anos seguidos, quais prêmios ganhou, quantas honras lhe concederam, você pode destruir tudo isso e criar para si uma nova definição de “eficaz”. Se você conseguiu expandir seu país por 130 quilômetros quadrados por dia durante 47 anos, você certamente deve ter feito alguma coisa direito.

Assim, esta é nossa definição de Terrível. Ivan foi um modelo de eficácia e eficiência. Ele sabia como controlar, influenciar, motivar e alcançar resultados aparentemente impossíveis. Ele não era mole, fraco nem descomprometido. Muito pelo contrário; ele era decidido e firme. Neste livro, vamos analisar como se tornar um líder Terrível, e para conseguir isso temos de imitar o modelo Terrível. Portanto, daqui para a frente, redefina seu entendimento subjetivo do termo terrível. “Terrível” é um epíteto desejável, um distintivo honorário e algo que só é alcançado pelos pouquíssimos grandes da liderança.

Neste exemplo peculiar, tomando como base a Novgorod de 500 anos atrás, Ivan tem muita coisa a nos ensinar. Alguma vez você desconfiou que sua equipe estivesse falando de você pelas costas? Não farejou nem uma falta de respeito? Claro que sim, isso acontece com todos nós. Mas o que você fez a respeito disso?

- Levou todo mundo para tomar um drinque depois do trabalho a fim de tentar fazer todo mundo ser seu amigo?
- Tentou ignorar o assunto, tratando como se não fosse nada?
- Procurou uma ou duas pessoas de sua confiança para tentar descobrir o que estava acontecendo?

Se você fez alguma dessas coisas, então morra de vergonha. Ivan teria matado metade daquelas pessoas e depois colocado as restantes em algum tipo de regime de horas extras que as teria deixado com os olhos sangrando. E teria confirmado suas suspeitas com algum tipo de investigação? Claro que não! Você é o chefe, você recebeu esse cargo por causa de suas habilidades intuitivas superiores. Portanto, aja conforme o cargo e use essas aptidões! Siga sua intuição.

Observe também que, além de agir segundo a própria intuição, Ivan foi muito

cuidadoso em extrair as “provas” necessárias para justificar suas ações. Bem, poderíamos argumentar que, quando estamos cobertos com substâncias inflamáveis e nos ateiam fogo, não somos de maneira alguma as fontes de informação mais confiáveis. Para ser franco, acho que todos falaríamos qualquer coisa para conseguir um balde de água. Mas a questão não é essa. A história foi escrita pelos vencedores, e Ivan assegurou-se de que as coisas certas fossem passadas para os livros de registros. Pegue uma folha do livro de Ivan. Se estiver lidando com um vassalo que sempre chega atrasado e quer demiti-lo, você mantém um registro meticuloso dos atrasos subsequentes? Ivan manteria? Claro que não, ele simplesmente arranjaria alguma desculpa que fizesse parecer que o sujeito nem sequer aparecia para trabalhar e acabaria logo com isso.

Enfim, Ivan foi exemplar. Ele não só punia quem pensava que fossem os cabeças. Ele castigava todos, até os que não tinham nada a ver com os suspeitos. Se há um descontente na equipe, você o expulsa? Sim, é claro, e, se desacreditá-lo profissionalmente no processo, então ponto para você, mas nunca, não importa o que faça, nunca pare por aí. Observe as pessoas ao redor do descontente. Será que alguma delas ouviu-o com simpatia? Em caso afirmativo, essa pessoa também estará contaminada, portanto livre-se dela também. Em seguida, amplie um pouco mais seu raio de visão. Bem, você está procurando as esposas e as crianças, os inocentes. Livre-se de alguns desses também só por garantia, isto é, faça com que seja perigoso não apenas conspirar contra você como também qualquer tipo de conluio, sob ameaça de todos serem esmagados pela própria equipe. Maquiavel disse: “É mais seguro ser temido do que amado”. Ivan nos lembra de que, se é para ser temido, que isso seja feito de maneira adequada!

Ivan conquistou muita coisa. Ajudou a construir uma superpotência só extinta recentemente, foi o ancestral de uma das maiores nações do mundo, expandiu um império e unificou um reino anteriormente dividido. Seu estilo de liderança vigorou em total desacordo com a pequena nobreza, que governava com a ajuda do dinheiro, da hereditariedade e da corrupção. Ivan comandava com força de vontade, determinação e astúcia totalmente férreas. Em geral, estava disposto a ir além e a fazer mais do que seus adversários. Ele liderava com ousadia. No nosso mundo moderno, estamos precisando de novo de líderes Terríveis. Caímos na apatia de uma liderança “branda”, animada por palavras tépidas e pelo encorajamento de que ser uma boa pessoa necessariamente o transforma num bom líder. Eu sei bem o que Ivan diria sobre isso. As pessoas boas e brandas são mastigadas e cuspidas o tempo todo pelas pessoas Terríveis. O único ponto desses ensinamentos afáveis com que Ivan concordaria seria o da importância da autenticidade. Hoje em dia, dizem que é importante ser um líder autêntico, isto é,

essencialmente um bom líder. Dizem que é importante que nossas ações reflitam nossas crenças e que o líder que somos no ambiente de trabalho seja coerente com a pessoa de verdade que somos em casa. Bem, no mesmo sentido, Ivan era Terrível até o último fio de cabelo. Ele não era brutal e implacável apenas no trabalho e depois todo “paz e luz” em casa com as crianças. Longe disso: em uma discussão com a filha em estágio avançado de gravidez, ele lhe deu uma surra, que a fez abortar. Seu filho, que achou esse comportamento inaceitável, enfrentou-o. Isso, analisando posteriormente, foi um erro. Ivan atingiu o filho na cabeça com sua bengala e o matou.

Mas esse enfoque da liderança branda não para por aí. Preste atenção, os *Babacas* estão todos lá, assim como seus ensinamentos. Usaremos o termo Babaca como o oposto de Terrível. Os líderes Babacas são bem-intencionados, sérios, ineficazes, lentos, preocupados, cuidadosos e provavelmente até *gostam* de sua equipe. Eles dirão, por exemplo, que para motivar alguém você deve primeiro entender o interior da pessoa. Ivan concordaria até certo ponto. Ele argumentaria que, se você se oferecer para mostrar a uma pessoa o interior dela por meio de, digamos, um abdome aberto, ela se sentirá bastante motivada a fazer o que você disser. Os Babacas lhe dirão para tratar os erros como uma “oportunidade de aprendizado”. De novo, Ivan ajustaria o mesmo conceito muito ligeiramente como “uma oportunidade de ensinar uma lição à pessoa”. O método Babaca e o método Terrível têm algumas diferenças sutis, e espero que ao longo deste livro você aprenda a identificá-las. Mas, por enquanto, vamos conhecer nosso inimigo com um rápido guia estratégico do líder Babaca:

- Quando ouve você, inclina a cabeça para o lado com uma expressão reflexiva.
- Balança a cabeça afirmativamente várias vezes enquanto você fala (tentando mostrar que está ouvindo e que se preocupa com o assunto).
- Faz perguntas infantis no estilo programa de entrevistas: “Como você se sente em relação a isso?”.
- Fica facilmente ofendido com piadas ou xingamentos rudes.
- Considera a violência física “inadmissível”.
- Trata os funcionários pelo primeiro nome, ou até mesmo por apelidos.
- Tem fotografias da família no escritório.
- Elogia com facilidade, mesmo quando nada muito especial foi alcançado.
- Quer conversar sobre os fins de semana e feriados.

Se a pessoa sentada à sua frente exhibe apenas alguns desses traços, você provavelmente está diante de um líder Babaca. Essas pobres almas desenganadas infelizmente interpretam errado a liderança como um concurso de popularidade.

É provável que essas pessoas se importem de verdade em ser amadas pela sua equipe. Eu sei! É loucura, mas não tente consertá-las, lembre-se de que sua função não é apontar os pontos fracos dos outros, mas sim identificá-los e depois descobrir como explorá-los. Por exemplo, quando você quer se livrar de algumas pessoas realmente inúteis e, por razões conhecidas somente pelos idiotas do RH, você não pode simplesmente demiti-las, esses líderes Babacas arranjam ótimos lugares para absorver os bobões. Obviamente, você não diz ao Babaca que se trata de bobões, mas que é uma oportunidade de crescimento. Não, não conserte os Babacas, lembre-se: eles nunca chegam a CEO, e mais um que se torne Terrível é simplesmente mais um concorrente para você.

A menos que já esteja adiantado na arte de ser Terrível, é de esperar que, de tempos em tempos enquanto lê este livro, você recue internamente diante de alguns conselhos apresentados. Não se preocupe. Isso é apenas o seu Babaca interior tentando se fazer ouvir. No fundo, todos temos um Babaca interior. Ele se localiza exatamente atrás do joelho. Se não acredita em mim, experimente aproximar-se furtivamente de uma pessoa e empurrá-la por trás dos joelhos. Ela vai se curvar e cair de costas, exatamente como os líderes Babacas fazem quando lhes pedem aumento de salário ou ampliação do prazo de um projeto. Se, depois de ler este livro, você ainda tiver comportamentos de Babaca, talvez queira considerar a possibilidade de uma cirurgia de extirpação de Babaca. Do mesmo modo, todos temos um reservatório de liderança Terrível interna, localizado próximo ao baço que, como todos sabemos, situa-se em algum lugar próximo ao coração. Ou estômago. Mas, definitivamente, não nas pernas. O objetivo do líder Terrível é fomentar esse reservatório e minimizar o Babaca interior. Isso leva tempo e requer muito esforço (veja o Capítulo 5), mas em última análise compensa tanto financeira quanto espiritualmente. Basta pensar em quanto dinheiro vai ganhar e TAMBÉM em quantos espíritos terá esmagado!

Portanto, toda vez que seu Babaca interior quiser se pronunciar, CALE-O COM UM TABEFE! Todos vocês sabem que a liderança não é um concurso de popularidade. Dessa forma, logicamente, deve ser um concurso de *impopularidade*. Você prefere ser um líder Babaca rastejante, supersensível, de olhar sonolento, choroso, suado, ou um líder Terrível bem-apessoado, robusto, decidido, reverenciado, bem-vestido, esguio e atraente? Você já sabe a resposta a essa pergunta, você nasceu para liderar e para liderar de forma Terrível. As pessoas vão ouvir seu nome e tremer na base (esse é seu Babaca interior abalado diante da ideia de um confronto com o *verdadeiro* líder). Elas vão arrumar a escrivaninha ou até mesmo o prédio inteiro diante da simples menção de sua visita. Os líderes de projeto fracassados vão cometer suicídio em vez de encarar sua ira. Para acelerar a pulsação de seu pessoal, você só precisa erguer uma

sobrancelha. Um meio gesto de sua mão desperta acessos frenéticos nas secretárias para produzir fotocópias adicionais. As pessoas com mais experiência que você terão ímpetos de afastar as migalhas que caíram na cadeira na qual você talvez se sente. E o assento que você ocupar será tratado com certo grau de reverência e considerado por muito tempo depois que você tiver deixado a sala.

Essa é a presença. Esse é o poder. Isso é Terrível.

Vá em frente; experimente, como um manto. Pare em frente ao espelho e diga: “Levante-se, [insira seu nome], o Terrível”. Como se sente? Permita que a palavra e tudo o que a acompanha o envolvam de cima a baixo, livrando-o de seu Babaca interior. (Se você é uma pessoa muito literal e tem dificuldade de recorrer à imaginação necessária para isso, experimente banhar-se em sangue recém-tirado de um veado ou de seus filhotinhos – o efeito é parecido, e vai fazer sua faxineira se perguntar algumas coisas).

Eu conheço você. Sou capaz de enxergar dentro de você e conheço sua profunda ânsia de poder, de influência, de controle. Você nunca foi incentivado a alimentá-la, portanto o desejo goteja como uma vela em uma noite de ventania. Às vezes você sonha em como seria ter um poder total sobre a vida dos outros, impelir as pessoas à frente e rebaixá-las, administrar as maiores recompensas e as maiores punições a seu bel-prazer. Nunca deixe essa chama trêmula apagar-se no vento do espírito Babaca moderno. De agora em diante, fomenta-a, alimente-a, fortaleça-a e observe como ela prospera inicialmente com uma chama constante e, com o tempo, se torna um fogo quente e luminoso que irá além de sua equipe, de seu departamento e de sua organização como um todo. Assuma suas asas Terríveis, abra-as e sinta a força delas – está na hora de se preparar para o voo, ganhar o mundo. Quando sua sombra passar sobre a terra lá embaixo, as pessoas correrão para dentro de casa, os animais soltarão guinchos em busca de refúgio, o vento cessará de chicotear as folhas e tudo ficará quieto. Você tem a posição, você tem o poder; agora, assumo-o.

Que entre O Líder Terrível...

Capítulo 1 – Lições Terríveis

- É mais seguro ser temido do que amado.
- Quando punir as pessoas, assegure-se de incluir alguns inocentes a mais, só para garantir.
- A liderança não é um concurso de popularidade, mas sim de *impopularidade*.
- Tome cuidado com o estilo Babaca e com os líderes Babacas – mas *não*

procure consertá-los.

Obviamente, ninguém quer ser um líder Terrível no sentido comum da palavra. Precisamos reajustar nossa compreensão de “Terrível”. Devemos desejá-lo, cobiçá-lo, ansiar por ele. Queremos nos tornar o líder Terrível.

[1.](#) *Ivan the Terrible: Profiles in Power*, 2003.

CAPÍTULO 2

Em defesa da liderança Terrível

No capítulo anterior, redefinimos o termo “Terrível”. Terrível torna-se algo a que podemos aspirar, algo marcante, algo que queremos ser. Emocionalmente, isso tudo faz muitíssimo sentido, mas o líder Terrível não deixa a emoção ofuscar a pura lógica. Devemos nos perguntar: faz sentido ser terrível no século XXI? Só porque esse estilo funcionou para Ivan na década de 1560 não quer dizer que adotá-lo agora seja totalmente infalível. A história mostra que são necessários dois fatores para que a liderança Terrível faça de fato todo o sentido. Vamos considerá-los um de cada vez:

1. Incerteza

A liderança Terrível alimenta-se da incerteza. Se existir um grau elevado de incerteza, você não precisará de praticamente mais nada para se dar bem como líder. Isso acontece porque as pessoas sentem um profundo desconforto quando se veem diante da mudança. Elas logo temem o pior e presumem que estão prestes a perder alguma coisa, algo importante para elas. A preocupação com essa perda potencial é pior do que a perda em si; pense na expectativa que envolve arrancar um curativo ou naqueles poucos momentos no alto de um trampolim antes de saltar. Conseguir, como líder, acelerar uma mudança ou uma perda é quase sempre considerado algo bom. Os líderes Terríveis são capazes de extrair duas lições valiosas disso. Em primeiro lugar, quanto mais incerta é a situação, maior a sua desculpa para exercer a liderança Terrível. Quase tudo que dá às pessoas algum grau de incerteza, não importa quanto seja duro ou desfavorável, não receberá uma resistência muito forte. Em segundo lugar, sempre ajuda se você puder manter um estado mais ou menos constante de incerteza e de mudança. Nunca deixe as pessoas se acomodarem ou se acostumarem com as coisas. É muito mais difícil aterrorizar uma pessoa acomodada do que um nômade. Hoje em dia, olhando ao redor, sentimos um grau assombroso de incerteza política, econômica, social e ambiental. Os líderes Terríveis se dão bem nesse ambiente e devem se lembrar de fazer sua parte para assegurar que essas condições sejam mantidas para as futuras gerações de líderes Terríveis. A todos aqueles que estejam em toda parte gerando a incerteza: nós os saudamos – e, aliás, parabéns, pois o momento está de fato maravilhosamente incerto.

Durante a Segunda Guerra Mundial, Winston Churchill, o primeiro-ministro

britânico, deu-nos um ótimo exemplo de como a incerteza e a qualidade Terrível andam lado a lado. Os nazistas varreram o norte da Europa tão rapidamente em 1939 que, antes que a Grã-Bretanha ou a França pudessem realmente se organizar, os franceses tinham caído e a Grã-Bretanha se deparava com um ataque iminente às suas fortalezas na ilha (é preciso voltar a 1066 desde a última vez em que isso foi satisfatoriamente alcançado, portanto essa era uma situação bastante impensável). Os Aliados encontravam-se encrencados, mas a Grã-Bretanha de Churchill ainda tinha um ás na manga: a Marinha britânica, que na época era quase uma superpotência em si, e, mesmo com a Grã-Bretanha cercada e vacilante, os alemães definitivamente não conseguiram governar os mares. Mas e quanto à Marinha francesa? Uma força considerável, ela se achava na época tecnicamente sob o controle alemão, entocada nos portos ao redor do mundo sob os termos de um armistício assinado entre França e Alemanha. Tecnicamente, esse armistício tirava a frota francesa do alcance dos alemães e, na realidade, Hitler não tinha recursos para comandá-la, espalhada pelo mundo como estava. Além disso, o almirante francês Darlan dera garantias pessoais a Churchill de que destruiria a frota caso os alemães tentassem assumir o controle. A maior parte da frota francesa foi distribuída ao redor do mundo, mas havia uma força considerável ancorada próximo a Oran, na Argélia, incluindo quatro couraçados e seis contratorpedeiros.

No lugar de Churchill, o que você faria? Essencialmente, a situação poderia se desenvolver de quatro maneiras:

1. A frota francesa poderia se submeter ao comando britânico.
2. A frota francesa poderia permanecer ancorada pacificamente durante toda a guerra.
3. A frota francesa poderia a qualquer momento ser surpreendida por uma força alemã e abordada.
4. Os alemães poderiam tentar se apossar da frota francesa, e os franceses poderiam satisfatoriamente destruir, no todo ou em parte, as suas próprias embarcações.

A situação era incerta. Os Estados Unidos ainda não haviam decidido se entrariam na guerra europeia, especialmente pelo fato de parecer que a Grã-Bretanha não manteria distância. Os alemães esperavam que a Grã-Bretanha se rendesse bem rapidamente – as coisas estavam sombrias. Contra esse pano de fundo de incertezas, um líder Terrível se apresentou e entrou em ação. Churchill agiu sem piedade. No início de julho de 1940, ele enviou um ultimato a toda a frota francesa, dando certas opções.

1. Zarpou dos portos e navegou com a Marinha britânica, colocando as belonaves sob o comando britânico.
2. Navegar para os portos franceses nas Índias Ocidentais fora do alcance efetivo dos alemães.
3. Afundar seus próprios navios dentro de seis horas.
4. Deixar que os britânicos os afundem.

Os franceses não puderam acreditar que as duas últimas opções fossem impostas por um aliado. Diversos comandantes entregaram seus navios sem reclamar. Alguns resistiram às tropas de abordagem britânicas em Portsmouth com um punhado de baixas. Em Oran, uma força tarefa naval britânica foi montada e entregou o ultimato à frota francesa ancorada. Houve uma grande confusão e os franceses simplesmente se recusaram a acreditar que os britânicos fossem abrir fogo. Depois de seis horas, e com as negociações em curso, os britânicos enviaram aeronaves do HMS *Ark Royal* para lançar minas magnéticas na boca do porto. Os franceses ficaram encurralados. O grupo de negociadores britânicos partiu a bordo de suas lanchas e, uma vez fora do alcance, o HMS *Hood*, o maior couraçado dos dois lados, abriu fogo. De novo, os franceses imaginaram que isso fosse apenas uma demonstração, sobretudo porque as granadas não atingiram o alvo. Os franceses estavam ancorados, não podiam manobrar nem acionar seus grandes canhões para fazer frente aos navios britânicos, os quais, graças ao alcance superior, estavam fora do alcance de qualquer maneira. As minas vedavam a saída do porto, então os franceses ficaram parados e esperaram que as negociações terminassem. O HMS *Hood* continuou a bombardear a frota francesa, acertando com a terceira salva o alvo e atingindo o *Bretagne*, que explodiu e afundou com 977 tripulantes mortos. O impensável continuou e, quando a fumaça se dissipou, os franceses haviam perdido três couraçados, três contratorpedeiros (o restante escapou passando por entre as minas) e 1.297 homens (mais 350 que ficaram feridos). Os britânicos perderam seis homens e seis aviões.

O almirante britânico (Somerville) disse na ocasião que aquela teria sido “a maior asneira política dos tempos modernos e colocará o mundo inteiro contra nós [...], todos nos sentimos completamente envergonhados”. Somerville não podia estar mais errado, uma vez que esse incidente mostrou aos americanos quanto Churchill estava determinado a derrotar os nazistas, e pouco tempo depois entravam na guerra do lado dos Aliados. Churchill exibiu uma impressionante capacidade Terrível nesse ato. Ele foi implacável e compreendeu que, diante da incerteza, o líder Terrível raramente é questionado e é sempre recompensado.

Curiosamente, pouco mais de dois anos depois, em novembro de 1942, os alemães tentaram tomar a frota francesa ancorada em Toulon. Como sempre prometeram fazer, os franceses destruíram e afundaram tudo que tivesse algum valor militar muito antes que os alemães pudessem fazer alguma coisa a respeito...

2. Competição

A segunda condição fundamental para a liderança Terrível é a competição. Em situações não competitivas, a liderança Terrível muitas vezes não é recompensada, e é vista como desnecessária ou impositiva. Obviamente, sabemos que a liderança Terrível é *sempre* uma coisa boa, mas você não quer lançar suas pérolas aos porcos, como diz o ditado. Os grandes corredores guardam seus momentos de maior velocidade para as situações mais competitivas: o campeonato mundial ou as Olimpíadas. Os líderes Terríveis precisam agir praticamente da mesma maneira.

Stalin era experiente em matéria de liderança Terrível e competição. Hoje em dia, podemos até empalidecer diante de algumas de suas políticas mais ambiciosas, mas é interessante remontar à época e observar como ele realmente tomou o poder. Entre o derrame cerebral de Lenin, em 1922, e seu ataque cardíaco e morte em 1924, era dado como totalmente certo que Stalin o sucederia na chefia do Partido Comunista. O equilíbrio de poder oscilava delicadamente entre Trotski, Kamenev, Zinoviev e Stalin. Bukharin, editor do *Pravda* e importante teórico, desempenhava um papel fundamental além de ser um concorrente à liderança. Trotski era o glamoroso, bem conhecido e eloquente líder do Exército Vermelho. Ele era tecnicamente o segundo no comando de Lenin, o mais antigo e, no papel, o sucessor óbvio. Entretanto, o exército estava reduzido pela desmobilização pós-Primeira Guerra Mundial, e ele se achava relativamente isolado, sem o mesmo poder real de Stalin na função de chefe do Partido (chamado *Gensek*, ou secretário-geral do Comitê Central). Kamenev e Zinoviev viram a maior ameaça às suas aspirações futuras partirem do mais eloquente Trotski, então formaram um triunvirato com Stalin durante os anos de colapso e recuperação de Lenin. Kamenev era o menos ambicioso, mas detinha uma influência significativa por estar na presidência do conselho soviético de Moscou e por ser o vice de Lenin no Sovnarkom, postos que detinha desde o fim da Primeira Guerra Mundial. O Sovnarkom era o Conselho dos Comissários do Povo, uma espécie de congresso dos trabalhadores que cuidava da administração da Rússia soviética. Em última análise, os decretos aprovados no Sovnarkom tinham de ser ratificados no Congresso soviético, mas eles rotineiramente eram e, portanto, esse era um bloco poderoso na corrida pela liderança. Zinoviev era o

chefe do Comintern (a organização da Internacional Comunista, cujo objetivo era disseminar o comunismo em todo o mundo) e também detinha uma influência significativa. Estava montado o cenário para uma longa e duradoura luta.

Bem, diante dessa situação, um líder Babaca poderia se concentrar em fazer tudo o que estivesse a seu alcance para fortalecer sua posição. Poderia formar alianças e trabalhar com o máximo de afinco e de diligência para alcançar os resultados. Poderia fazer mais para entender as necessidades dos diversos participantes da situação e encontrar maneiras de satisfazer a essas demandas. E Stalin fez algumas dessas coisas, mas ele não era um líder Babaca. Ele estava disposto a fazer de tudo para levar seus rivais ao posto máximo e dominava um tipo de truísmo Terrível que os outros provavelmente conheciam (eles eram todos sobreviventes de uma sangrenta guerra civil, afinal de contas): é muito mais fácil fazer os outros parecerem maus do que fazer você mesmo parecer bom. Não finja que venceu. Finja que não perdeu. Ele avaliou corretamente Trotski como a sua maior ameaça e decidiu atacá-lo. Com base na ideia de que o inimigo de um inimigo é um amigo, ele colaborou com Kamenev e Zinoviev, os três apresentando-se como uma frente unida diante da incerteza em torno da saúde de Lenin. Lênin não gostava do partidarismo, e os aliados de Trotski estavam isolados e expostos como divergentes. Da maneira como Stalin o pintou, Trotski estava negando os desejos de um herói moribundo.

Lenin faleceu em 1924, tendo sofrido por anos de aterosclerose. Stalin pessoalmente supervisionou a ascensão de Lenin ao posto mítico de um messias bolchevique, construindo-lhe um mausoléu e providenciando para que fosse embalsamado de uma maneira até então desconhecida pela ciência, de modo que o seu corpo durasse indefinidamente. Depois, trabalhou com afinco para expor as desavenças entre Trotski e Lenin, que, é claro, estando morto, pouco faria para corrigir quem quer que fosse. Um acontecimento fundamental na época foi o funeral de Lenin, quando o Partido e o país inteiro choraram a morte de um personagem icônico e lendário. Trotski não compareceu. Em 1996, Edvard Radzinsky publicou a biografia de Stalin, usando como fonte um material até então secreto dos arquivos soviéticos. (Se quiser saber mais sobre a qualidade Terrível de Stalin, esse é um bom ponto de partida.) Um telegrama de Stalin a Trotski na época revela as razões por trás da ausência de Trotski ao funeral de Lenin:

O funeral acontecerá no sábado, você não poderá chegar a tempo. O Politburo acha que seu estado da saúde torna essencial que você vá a Sukhumi. Stalin.

Trotsky estava mal de saúde e havia um spa em Sukhumi, onde talvez conseguiria se curar. Então será que Stalin simplesmente pensou na saúde de Trotsky? Isso seria ótimo se o funeral realmente acontecesse no sábado. Mas na verdade o funeral fora programado para o domingo, e a ausência de Trotsky foi uma mácula em seu nome, a qual nunca foi capaz de apagar. Desse momento em diante, Stalin e seus aliados passaram a rotular Trotsky regularmente como um “oposicionista”, culminando com seu banimento em 1928 e, por fim, seu assassinato no México, em 1940, com o famoso picador de gelo.

Kamenev e Zinoviev acabaram sendo assassinados a tiros em 1936 por ordem de Stalin sob uma vaga acusação forjada de organizar um “centro” terrorista (tudo não passou de um estratagema de Stalin, tanto que durante a década de 1980 ambos foram inocentados de quaisquer envolvimentos). Mas, em 1925, a questão com que Stalin se defrontava era como eliminar os dois do poder. Ele encontrou em Bukharin a desculpa de que precisava e aplicou o mesmo artifício que havia funcionado com Trotsky. Tanto Zinoviev quanto Kamenev opunham-se à postura mais à direita de Bukharin. De novo, Stalin rotulou-os de oposicionistas e acusou-os de tentar dividir o Partido. Zinoviev foi afastado da liderança do Comintern, e Kamenev foi despachado como embaixador a um país estrangeiro. Ao mesmo tempo, Stalin adotou Bukharin como um favorito do Partido. Bukharin não era uma ameaça séria a Stalin, mas era o último dos pesos pesados remanescentes do período em que Stalin tivera de lutar pela própria vida e pela liderança do Partido, e realmente deve ter percebido o aviso. Por causa das mesmas tendências direitistas a que Stalin recorrera para punir Kamenev e Zinoviev por oposição, Bukharin acabou na prisão, sendo morto a tiros em 1938. Stalin supervisionou pessoalmente os registros do julgamento de Bukharin e se assegurou de que o mundo acreditasse que o que Bukharin disse no seu fim se encaixasse na sua versão da história.

Stalin continuou extirpando de maneira implacável dezenas de milhares de adversários políticos, possíveis adversários políticos, revolucionários da velha escola, líderes indóceis do exército, suas esposas e conhecidos. A maioria foi morta a tiros ou banida para campos de trabalho forçado (*gulags*) no extremo norte. Esse número dilatou-se com centenas de milhares de criminosos insignificantes, pessoas que foram ouvidas contando piadas políticas e aquelas que cometeram o velho crime de estar no lugar errado na hora errada. Calcula-se que mais de 1,6 milhão foi parar nos *gulags*, proporcionando à URSS uma imensa e muito barata modalidade de trabalho braçal. O número de presos não era um reflexo do sentimento antistalinista no país, mas dependiam da escala das proezas de engenharia civil planejadas. Stalin jogava diferentes facções do Partido Comunista umas contra as outras e mantinha uma rotatividade saudável

de adversários, de modo que a competição estivesse sempre viva e bem arraigada na Rússia stalinista. O mesmo nível de competição histriônica e tensa serviu para dar um sentido à sua qualidade Terrível e assegurar que ninguém o questionasse. Até 1959, seis anos depois de sua morte e muito tempo depois de os *gulags* e coisas piores terem vindo à tona, Winston Churchill fez um discurso na Câmara dos Comuns em que disse:

Foi uma grande sorte para a Rússia que, nos anos de suas maiores atribulações, o país tivesse à sua frente um gênio e um líder militar inexorável do nível de Stalin.

Stalin não só partiu como sendo um dos líderes mais implacáveis, ditatoriais e assassinos de todos os tempos, como também ele foi positivamente elogiado por isso.

Portanto, como você pode ver, a liderança Terrível floresce sob as condições certas. Olhe ao seu redor agora e pense sobre até que ponto seu ambiente profissional é incerto e competitivo. Pense em sua equipe, seu departamento, sua empresa, seu setor ou no panorama econômico de seu país. Eles parecem estáveis e seguros ou instáveis e competitivos? Certo! São instáveis e competitivos, não são? E muito provavelmente mais agora do que foram há centenas de anos. Portanto, a liderança Terrível deve fazer sentido, o que nos deixa com uma verdade incômoda: por que não existem mais líderes Terríveis? Existe uma porção deles, não me entenda mal, sobretudo entre os que estão efetivamente tentando desfazer sua própria verdade, sua natureza Terrível inata. Ainda assim me parece que, considerando essas condições favoráveis, deveria haver mais líderes Terríveis do que Babacas, não o contrário.

Existe uma razão muito simples para isso: o hábito. Simplesmente nos acostumamos com o nível de incerteza e competição à nossa volta. Desde pequenos, vivemos numa competição franca e efetiva com nossos colegas de escola pelas melhores notas, pelas vagas nas melhores faculdades, por bolsas de estudo, prêmios esportivos e assim por diante. No Japão, um jovem comum de 15 anos trabalha cerca de 14 horas por dia. Na Inglaterra, a competição por bolsas de estudo para as boas escolas leva as crianças a tocar dois instrumentos, falar um idioma estrangeiro, competir em diversos esportes e obter boas notas em todas as matérias, tudo isso aos 11 anos de idade. Não é de surpreender que na fase adulta, em todo o mundo, estejamos acostumados a um nível e um grau de competição que fariam nossos ancestrais ranger os dentes. E isso é apenas a competição! Nunca antes tivemos tamanho grau de incerteza sobre nosso futuro. Na década de 1960, os líderes Terríveis desfrutaram a incerteza e o medo

gerados pela Guerra Fria para expressar plenamente sua qualidade Terrível. Atualmente estamos tão conectados pela internet e pelos canais de notícias 24 horas que podemos nos entregar a uma comoção sobre um verdadeiro banquete de incertezas das mais variadas: terrorismo internacional, aquecimento global, alta do preço do petróleo, sustentabilidade, superpopulação, epidemias do tipo síndrome respiratória aguda e fusões econômicas, sem considerar a ascensão horrorosa dos *reality shows*. Contra esse pano de fundo, pode ser bem difícil para um líder Terrível se impor e justificar suas ações. Deixe-me tentar ilustrar a questão com um exemplo.

Quero que você imagine que mora em uma casa pequena na floresta, com seus dois filhos pequenos (sua esposa morreu de maneira trágica vários anos atrás). A casa é lindamente mobiliada, muito bem cuidada e foi carinhosamente construída por você ao longo de muitos anos. Você tem muitos objetos de valor na casa, por ser um dedicado colecionador de antiguidades. Você caça veados e coelhos na floresta para comer, portanto também tem armas. Bem, numa manhã, você ouve um grito. Ao olhar para fora, vê alguém se aproximando por entre as árvores. É um homem grande fazendo muito barulho e que parece bastante ameaçador, embora isso não esteja muito claro a essa altura. Então você vai até o armário onde guarda as armas, pega sua espingarda, sai pela porta da frente e... faz uma cuidadosa pontaria, explodindo-o. Parece exagero?

- **Contexto A:** A casa fica em uma floresta no interior canadense na década de 1870. Ninguém se aproxima da casa há mais de três anos. Você ouviu falar de um grupo de criminosos que vem atacando as casas e se apossando de tudo o que possam usar, matando as pessoas que encontram pelo caminho. O ato agora parece bem razoável.
- **Contexto B:** A casa fica em uma pequena floresta nas imediações de um pequeno vilarejo europeu na década de 2000. Uma trilha bem conhecida passa pela casa e você normalmente vê de vinte a trinta pessoas passando por ali todos os dias. Agora o ato parece bem estranho.

Atualmente, vivemos em um mundo do contexto B. Os atos terríveis parecem piores porque as pessoas se habituaram tanto à incerteza quanto à competição. Existem duas lições decisivas que o líder Terrível precisa aprender desse fato. Em primeiro lugar, acostumar-se com a ideia de que às vezes seus atos como um verdadeiro líder Terrível não vão ser recebidos com a aclamação popular – mas, e aqui está a parte importante, isso não os torna menos eficazes. Seja pelo choque, seja por outra maneira, os atos Terríveis de liderança são os eficazes, não os Babacas. Lembre-se de nosso curso com relação ao Terrível diante da

incerteza por parte de Churchill. No início da guerra, esse parecia ser um modo de proceder bem alarmante, mas coisas muito piores foram feitas durante a guerra (pense em Dresden) com menos alarme, porque as pessoas tinham se acostumado com um nível de incerteza e competição muito maior naquela conjuntura.

Nosso segundo ponto de aprendizado fundamental é o seguinte: se o nível de incerteza e de competição na conjuntura for alto, as ações Terríveis, apesar de sua adequação, podem se destacar aos olhos de uma população habituada. Os líderes Terríveis farão bem, portanto, em aumentar ainda mais essas condições de incerteza e competição de modo que as pessoas voltem a ficar profundamente conscientes delas, realizando aqueles mesmos atos Terríveis que anteriormente fundiam-se contra o panorama. Portanto, não se lamente sobre a situação em que se encontra hoje, mude-a. Crie condições favoráveis para praticar o lado Terrível plenamente cultivado e desenvolvido que você irá adquirir se praticar os ensinamentos deste livro. Mas como criar a incerteza e a competição artificialmente? Eis aqui algumas medidas práticas que você pode adotar para manter seu ambiente profissional em um constante estado de fluidez e estresse competitivo...

Incerteza – mantendo os tons de cinza

Para manter um nível saudável de incerteza ao seu redor e ao redor de sua equipe, tente o seguinte:

- Fale coisas ligeiramente diferentes a cada integrante da equipe; assegure-se de que eles sejam capazes de perceber nos detalhes algumas mudanças potencialmente grandes à frente. Por exemplo: “Bem, pode ser que você não precise mais fazer isso no futuro...” ou “... é claro, se esse departamento ainda existir...”. Nas conversas diárias, mantenha um constante vazamento desse tipo de comentário.
- Mude de ideia de forma rotineira e regular, mas também não faça isso muito depressa. O ideal é deixar as pessoas seguirem até o meio do caminho de sua determinação inicial, fazendo promessas às equipes ou clientes, antes de mudar de opinião. Isso ajuda a manter as pessoas no lugar e, se feito com suficiente regularidade, afastará quaisquer rivais potenciais a seu cargo quando eles se queixarem. Ajuda se, pelo menos uma vez por ano, você realmente deixar que alguém siga em frente a ponto de quase terminar um projeto importante antes de você engavetá-lo. Experimente essa prática de modo que todos os integrantes da equipe tenham sua dose pelo menos uma vez por ano.

- Mude regularmente as ordens hierárquicas; não deixe as pessoas se acomodarem em rotinas desse tipo de ordem. Os verdadeiros líderes Terríveis também usam a maravilhosa técnica de invertê-las ocasionalmente. Nessa verdadeira prática Terrível de primeiro nível, os gerentes acabam respondendo às pessoas a quem geriam anteriormente. Não há nada melhor para amortecer a determinação, a crença em si mesmo e a confiança de um indivíduo do que se reportar a alguém de quem era chefe antes. Procure fazer essas mudanças bem rapidamente para obter o máximo proveito delas. Se esse tipo de mudança acontecer ao longo de muitos meses ou anos, perde o efeito. Para realmente se beneficiar ao máximo, procure fazer a mudança em algumas semanas.
- Mantenha as pessoas tentando adivinhar; tenha o cuidado de não divulgar demais o que você sabe com relação ao futuro da equipe ou da organização. O conhecimento que você obtém de cima, das pessoas em posição superior à sua, é um privilégio e precisa ser guardado com cuidado. Esse conhecimento funciona como as “regras do jogo” e permite que você se posicione da melhor maneira possível. Não dê essa vantagem às outras pessoas, elas a usarão para derrubá-lo, se não tomar cuidado.
- Mude as metas; as pessoas ficam com um sentimento de certeza se as metas forem bem definidas. Quando uma pessoa marca um gol no futebol, nós sabemos (em 99,9% das vezes – exceto pelo fiasco de Inglaterra contra Alemanha na Copa do Mundo de 2010) se foi válido ou não, e é possível ver a satisfação que o jogador obtém por ter marcado um gol, que é acompanhado por todos aqueles beijos e abraços grotescos. Imagine o jogo sendo disputado em total escuridão, sem nenhum modo de saber se os chutes entraram ou não, ou até mesmo se passaram perto do gol. O resultado seria declarado no final e ninguém faria a menor ideia de quem teria marcado o gol da vitória – você pode simplesmente representar esse papel. Isso poria um fim a toda aquela comemoração sem graça. Isso também deixaria os jogadores muito mais fáceis de controlar, e muito menos caros, uma vez que você pode facilmente impedir qualquer jogador de acreditar que é mais talentoso ou valioso que outro. Você é quem cria o nível de jogo no campo! E o mesmo se aplica no mundo do trabalho. Experimente evitar que as pessoas saibam sobre as suas metas e seus objetivos. Isso as impede de relacionar suas ações diárias com os resultados bem-sucedidos, e por sua vez impede que se tornem incontrolavelmente confiantes ou superprodutivas. Simplesmente observe como seus colegas Babacas recebem pedidos após pedidos de aumento de salário ou de promoção de sua equipe! Isso não é problema para o líder Terrível; sua equipe vai se sentir com sorte só pelo fato de ter um emprego.

Competição – dividir para governar

Estamos tão acostumados com a competição no ambiente de trabalho que pode ajudar se você conseguir aumentá-la um pouco. Tente adotar algumas das medidas seguintes:

- Quando um integrante antigo de sua equipe pede demissão, ou quando você consegue se livrar dele por ser um inútil, em vez de indicar uma substituição direta, passe as tarefas a dois integrantes mais novos da equipe. Isso é mais barato (você pode evitar o pagamento de aumento) e significa que eles irão lutar entre si para ganhar sua aprovação, acreditando que você espera que um deles “surja” como o candidato óbvio.
- Se tiver sorte o bastante para gerir equipes inteiras de vassallos, será bom se conseguir que tenham responsabilidades sobrepostas de algum modo. Não deixe a situação muito clara. Se deixar, as equipes provavelmente vão se tornar convencidas e confiantes, e isso é exatamente o terreno fértil para os rivais que você quer evitar criar. Pense nas finanças e na administração, por exemplo... As oportunidades para a sobreposição são intermináveis. Uma boa sobreposição significa uma quantidade de atritos e pontos de rejeição em sua organização. Você pode então aparecer e se tornar o superlíder sabe-tudo que arbitra a questão. Nada acontece sem que você seja chamado, seu poder torna-se inexpugnável. Essas sobreposições geram não só competição como também incerteza – portanto, essa é de fato uma boa maneira de criar as condições certas para a liderança Terrível.
- Dê o mesmo projeto a duas equipes ou pessoas diferentes. É uma maneira muito declarada de criar competição, que deve ser usada com cautela. É muito melhor criar a competição sem que os Babacas e os tipos do RH sejam capazes de atribuí-la a você. Entretanto, às vezes, quando você pensa que pode escapar disso, talvez seja uma boa ideia simplesmente conseguir que as pessoas tenham os mesmos papéis em projetos importantes. Isso irá irritar terrivelmente os designados para o projeto quando descobrirem que têm um concorrente, e você terá de intervir a essa altura para evitar o risco de colaborarem entre si no futuro. Mas, se o projeto for importante, e seu nome estiver envolvido no resultado, é melhor ter duas cabeças do que uma. Depois, quando o resultado for satisfatório e você já tiver recebido os créditos, sempre pode demitir o gerente do projeto menos bem-sucedido.
- Uma maneira mais sutil de conquista é dividir a lealdade das pessoas. Você, e todo mundo, já viu a seguinte situação surgir no trabalho. Duas pessoas altamente capazes trabalham juntas e se sentam próximo uma da outra, tornando-se amigas íntimas (vamos chamá-los Sr. Kourdi e Sr. Liu). A

quantidade de trabalho que eles realmente fazem encolhe à medida que passam cada vez mais tempo jogando conversa fora e fazendo brincadeiras. Bem, é claro, em geral você simplesmente demitiria os dois e faria deles um exemplo por serem preguiçosos, mas, se o RH não permitir que faça isso por causa de uma ou outra diretriz enigmática, experimente isto: faça o Sr. Kourdi se reportar ao Sr. Liu e ponha esse sob uma grande pressão para obter mais do primeiro. Isso vai fazer a cabeça deles rodopiar! Liu vai querer tentar demonstrar a Kourdi que sua promoção não irá arranhar de maneira alguma a amizade. Kourdi, muito corretamente, não vai acreditar nisso. Liu também vai querer impressionar você de que estava certo em tomar essa decisão. Ajuda se você puder encher a cabeça de Liu com comentários sobre quanto você sempre o classificou acima de Kourdi e quanto precisa dele para realmente aumentar a produção global dos dois, sugerindo que é Kourdi a causa do problema.

Consideramos duas condições decisivas para a plena expressão do lado Terrível: a incerteza e a competição. Por sorte, o século XXI quase veio com o subtítulo de “o século incerto e competitivo”, portanto podemos nos sentir confiantes de que adotar o estilo Terrível será bem recompensado, eficaz e sensato. Paradoxalmente, nosso desafio no século XXI é que já temos essas condições em abundância como um pano de fundo constante em nossa vida cotidiana, portanto, como líderes Terríveis, é nossa responsabilidade aumentar a sensação de incerteza e competição entre os integrantes de nossa equipe, tornando assim nossa liderança Terrível não só adequada como também aceitável.

George W. Bush teve a ideia certa. Ele queria invadir o Iraque, e coitados daqueles que ousassem questionar seus motivos. O cara tinha uma grande artilharia e, no mundo da liderança Terrível, prevalece a decisão daquele que manda. Bem, a parte esperta era como fazer essa ideia parecer boa a todos os demais. Como aspirantes a líderes Terríveis, entendemos que o que Bush quis fazer foi transformar o povo do Iraque em um exemplo. O recado foi claro: “Se alguém mais tentar jogar aviões contra nossos grandes prédios reluzentes, vamos até lá e matamos mais pessoas inocentes do que vocês seriam capazes de imaginar”. O recado é exatamente o mesmo de Ivan mostrado no capítulo anterior: nem sequer cogite conspirar contra os Estados Unidos. George estava certo. Não importa quem você mate, ou até mesmo se são as pessoas certas (na verdade, é até melhor se forem as pessoas erradas, como as mulheres e crianças que Ivan matou), só importa que você mate uma porção delas e rapidamente; e, nossa, ele fez um bom trabalho. A revista científica *The Lancet* calcula que, nos

18 meses depois da invasão, cerca de cem mil civis iraquianos morreram em consequência direta da guerra ou do colapso da segurança civil. Em junho de 2006, esse número pode ter chegado ao patamar de 600 mil. Os americanos, enquanto isso, perderam cinco mil pessoas na região, a maioria militar. O Iraque tornou-se um lugar incrivelmente perigoso para qualquer pessoa e é em geral considerado o mais crítico do planeta. Bem, a parte realmente esperta foi conseguir aliados, e para isso ele usou uma boa e velha dose de incerteza. O argumento basicamente era:

- Existem terroristas lá (verdadeiro).
- Eles vão atacar de novo (provavelmente verdadeiro, mas há uma incerteza excelente aqui).
- Eles estão no Iraque (provavelmente falso) ou recebem apoio do governo iraquiano (plausível, não comprovado).
- O governo iraquiano tem planos de atacar seus vizinhos e nossos aliados (falso).
- E eles têm armas de destruição em massa para fazer isso, prontas para entrar em ação, digamos, em menos de uma hora (falso).

Alguns poucos fatos verdadeiros, uma grande quantidade de mentiras bem cabeludas e uma boa e velha dose da tradicional incerteza; de repente, uma guerra parece uma boa ideia. É isso aí, George! George W. Bush não pode exatamente ser considerado um modelo de líder Terrível a ser imitado. Ele conseguiu combinar, pelo menos nos elementos, os dois significados da palavra *Terrível*. Ele também trazia uma boa dose de Babaca dentro de si, mas certamente podemos considerar esse exemplo como verdadeiramente destacado. Na época da invasão, os Estados Unidos estavam classificados como a potência militar número um do mundo. O Iraque ocupava o 37o lugar. Os Estados Unidos tinham cerca de 18 mil aviões militares; o Iraque, 651. Os Estados Unidos possuíam cerca de 30 mil tanques; o Iraque, 2.580. Davi tinha mais chances contra Golias. A coisa estava mais para Davi contra Golias junto com todos os seus amigos e familiares. E ainda assim, apesar disso, a administração Bush realmente conseguiu envolver outros países poderosos para *ajudar*! E a administração Bush não parou aí. Usou a incerteza e o medo gerados pelo 11 de Setembro para impingir muitos outros atos de liderança Terrível. O ataque às torres gêmeas foi um acontecimento terrível, terrível, mas muito corretamente a administração Bush reagiu de maneira positiva à nova situação em que se encontrava. Os governos ao redor do mundo seguiram seu bom exemplo, usando a nova incerteza para impingir todos os tipos de leis visando restringir os direitos

individuais e transferir o poder para os governos. Bom trabalho!

Neste capítulo, nos colocamos em defesa da liderança Terrível. Tentamos ilustrar que, embora a liderança Terrível possa não ser adequada ou mesmo sensata o tempo todo, agora certamente é. Se você precisa se convencer disso, considere esta simples situação, que certamente já deve ter vivenciado inúmeras vezes. Você está com um grande grupo no trabalho, digamos mais de dez pessoas, e tem de tomar uma decisão sobre o que fazer em seguida em um projeto importante e decisivo. É bastante óbvio o que precisa ser feito, mas ainda assim, de algum modo, a decisão leva horas, e, no final, ela é dispersa, imprecisa e supercomplicada. Todos já passamos por isso, acontece o tempo todo. O que estamos vendo aqui é a lógica de menos pessoas deliberando. Os líderes Babacas falam sobre envolver e unir as pessoas, conseguir que elas contribuam para as decisões que as afetam e ouvir os pontos de vista delas. Esse tipo de comportamento dá vontade de vomitar e não é apenas errado, mas também perigoso. Uma vez mais, lembre-se, você foi promovido à função de liderança, não os integrantes de sua equipe. E por que você foi promovido e não eles? Porque eles são idiotas. É muito simples. Seu julgamento, seus pensamentos e suas decisões são necessariamente melhores do que os das pessoas que se reportam a você, justamente porque elas se reportam a você! É muito perigoso abrir o debate e dividir a tomada de decisão com sua equipe, é até mesmo mais perigoso ouvir as pessoas de sua equipe. Você foi promovido e pago para tomar as decisões, portanto pare de agir como o Babaca, assuma seu papel e decida!

Capítulo 2 – Lições Terríveis

- A incerteza e a competição são os ingredientes fundamentais para assegurar a adequação da liderança Terrível.
- O século XXI está repleto de incerteza e competição e, em consequência disso, a maioria das pessoas habituou-se a essas condições.
- Portanto, uma das tarefas do líder Terrível é aumentar os níveis de incerteza e de competição para que o nosso grau Terrível (adequado, mas às vezes intragável) seja considerado mais aceitável.
- Você pode aumentar a incerteza mantendo os tons de cinza na organização – tente impedir as pessoas de terem clareza sobre o que devem fazer.
- Você pode aumentar a competição estabelecendo rivalidades internas entre os indivíduos e as equipes – dividindo, mantendo as pessoas atacando umas às outras e não a nós. Nós conquistamos.

Lembre-se: a liderança Terrível só faz sentido em certas condições. Estamos completamente cercados por essas condições; na verdade, estamos nos afogando nelas. Agora chegou a hora do Terrível.

CAPÍTULO 3

Lições da história

A história é cheia de exemplos de líderes Terríveis. A lista é extensa e até salivamos diante da possibilidade de aprender com tipos como Calígula; Gêngis Khan; Vlad, o Empalador; Ivan, o Terrível; Stalin e muitos mais. Com certeza, eles mataram algumas pessoas ao longo do caminho, e nestas páginas não pretendo julgar, defender ou processar nenhum deles pelos seus atos mais insanos. Não, em vez disso, vamos nos recostar na cadeira, observar e aprender com esses mestres. Esses líderes sabiam como praticar uma liderança férrea e decidida. Os líderes Babacas que tomem cuidado...

Devemos aprender inúmeras lições com esses bastiões históricos da liderança Terrível e depois examinar cada um deles no contexto de um ambiente profissional moderno. Quero lhe mostrar que você pode trazer um pouco do tempero histórico Terrível para sua vida profissional cotidiana. Você também pode “dar uma de Vlad” ou “dar uma de Ivan”...

Lição 1: Aprendendo com os erros

Lembra-se daqueles líderes Babacas? Ele querem que você trate todo erro cometido por um de seus subordinados como “uma oportunidade de aprendizado”. Até agora, nós entendemos a mentalidade branda desse tipo de tratamento. O dia em que você estiver tratando um erro como uma “oportunidade de aprendizado” será o dia de se internar em um asilo para idosos e começar a babar. Esse não é o estilo de um líder Terrível. E isso não quer dizer que ignoramos os erros, muito pelo contrário. Agora, vamos aprender com alguns líderes que sabiam como tratar as falhas de desempenho de sua equipe...

Vlad, o Empalador, ou Vlad Drácula, governou a Valáquia (cerca de um terço da Romênia moderna) entre 1431 e 1476. Ele entendia do riscado em matéria de liderança Terrível, e a indicação está no nome: ninguém é chamado de “o Empalador” sem ter tido uma espécie de queda por um estranho ato fortuito Terrível.

Vlad percorreu um caminho tortuoso até o trono. O poder em Valáquia alternava o tempo todo entre a pequena nobreza proprietária de terras e os príncipes, entre os quais incluía-se Vlad. Durante a infância, uma revolta resultou na queda de seu pai, Vlad Dracul, e a pequena nobreza matou seu pai e seu irmão de uma maneira abominável, enterrando-os vivos. Muitos anos se passaram, e durante boa parte desse tempo Vlad viveu em uma prisão turca,

aprendendo uma coisa ou outra sobre como realmente fazer as pessoas se contorcerem. Por fim, Vlad recuperou o trono. Agora, aqueles proprietários de terras que tinham orquestrado a revolta que resultara na morte de seu pai e de seu irmão descobriram ter montado no cavalo errado; tinham cometido um grande erro. Um líder Babaca poderia ter tentado consertar as coisas com os proprietários de terras, curar os ferimentos da história. Vlad, não. Ele sabia que era esperado algum tipo de providência, então ofereceu um ramo de oliveira. Convidou todos os mais destacados proprietários de terras da capital de Valáquia para um grande banquete em seu castelo. Aparentemente, eles ficaram muito contentes com essa virada dos acontecimentos, uma vez que parecia que o novo príncipe estava disposto a perdoar, esquecer e seguir em frente. Afinal de contas, essa tinha sido a melhor parte dos 20 anos desde a morte de seu pai e seu irmão.

Vlad promoveu uma boa festa também, com muita comida e bebida, e o evento estendeu-se noite adentro. Não sabemos exatamente quando ou como, mas a certa altura da noite os convidados, depois de terem comido e bebido até não poder mais, começaram a partir. Os portões do castelo estavam fechados, como seria de esperar durante a noite, por isso os primeiros a partir decidiram procurar alguém para abrir os portões. Logo uma turba de várias centenas de festeiros felizes e levemente embriagados aglomerava-se junto à casa do porteiro. Posso imaginar as músicas que eram cantadas, as piadas que se contavam e a alegria geral a que todos se entregavam. À medida que o tempo passava, esse humor pode ter sido maculado por uma branda apreensão, mas parece improvável que as pessoas da cidade tivessem a menor noção do que estava prestes a acontecer. Os portões não foram abertos, e os guardas foram até a pequena multidão, escoltando as pessoas em pequenos grupos para serem “entrevistadas” por Vlad Drácula. Ele estava particularmente interessado naqueles que eram velhos o bastante para ter participado da revolta contra sua família e da morte dela. No fim, foi extremamente difícil distinguir quem tinha e quem não tinha participado e quem estava simplesmente por perto na época.

Sendo um homem pragmático, Vlad não se abalou com essa aparente falta de evidências concretas. Ele simplesmente conduziu 200 dos convidados (a essa altura, já devia ser a manhã do dia seguinte à festa) para a frente dos portões do castelo e colocou-os sob os cuidados de uma guarda fortemente armada. Depois, com os poucos remanescentes dos convidados assistindo, pegou cada um deles e enfiou-os vivos em uma estaca comprida e pontuda. Esse processo de empalamento era bastante brutal. A estaca era enfiada no... bem, você pode imaginar onde, e depois enterrada no corpo. Isso poderia matar de imediato, mas normalmente não era o que acontecia. Em vez disso, a pessoa era abandonada lá para morrer na estaca enterrada no chão. A morte poderia levar um ou dois dias

ou mais para ocorrer. Os gritos, o alarido e a sanguinolência de 200 pessoas sendo empaladas vivas deve ter sido horripilante. Conta-se que a terra ao redor do castelo ficou coberta de sangue.

Depois disso, Vlad foi alvo de uma conspiração, mas não por muito tempo, nem por aquelas pessoas. Elas aprenderam uma lição valiosa naquele dia: não mexa com Vlad. Dessa lição elas jamais se esqueceram. Ele se preocupava menos com a culpa real do que com a ação simbólica. Nem todos os 200 eram culpados, mas foram todos empalados. A pergunta: “Podemos conspirar contra nosso líder e sair bem dessa?”. A resposta: “Não, a menos que queiram ser espetados com uma estaca nos fundilhos”.

No entanto, Vlad não destinava suas lições para os abastados. De maneira alguma. Ele estava igualmente disposto a punir os erros dos mais humildes dentre os seus subalternos. Conta a lenda que, ao atravessar a cidade em sua carruagem, ele foi detido pelo trânsito ou por alguma interrupção. Enquanto esperava e observava pela janela, ele viu um camponês passando com uma roupa especialmente esfarrapada e toda remendada. Acenou para o camponês malvestido, pedindo que se aproximasse, e perguntou quem remendara aquela túnica. “Minha esposa”, foi a resposta. “Traga-a para que eu a conheça”, respondeu Vlad. A mulher foi levada à frente de Vlad no castelo e depois interrogada para que se verificasse se realmente fora a responsável pelo trabalho com os remendos.

Novamente, Vlad teve a oportunidade de ensinar uma lição, dessa vez sobre o desleixo e o sentimento de orgulho pelo próprio trabalho. Mas como punir alguém nessa situação, alguma coisa proporcional, algo de acordo com o crime cometido? Que tal um pouco de empalação? O mais legal da alcunha de “o Empalador” é que ela lhe tira de todo tipo de apuro. Imagine o número de perguntas e dúvidas que você deve receber de seus vassalos! “O que devemos fazer com os prisioneiros? O que faremos com os pobres? O que faremos com os criminosos? Pegamos alguns imigrantes... Não sabemos o que fazer com aqueles caixeiros-viajantes. Esse circo acabou de chegar à cidade...” Vlad tinha uma resposta pronta para todas essas situações e muitas outras. E os fabricantes de estacas devem ter se mantido ocupados, pois calcula-se que, no auge, houve mais de 20 mil corpos empalados em variados estados de decomposição ao redor do castelo em Targoviste. Imagine o cheiro! Vinte mil corpos em decomposição, variando daqueles ainda vivos e gritando até os positivamente pútridos. E as pessoas aprenderam com seus erros sob o governo de Vlad? Bem, você pode ter certeza de que a mulher do camponês nunca mais fez um daqueles péssimos remendos!

Agora, vamos examinar a lição de Vlad dentro do contexto de uma moderna

organização do século XXI. Tipicamente, nos dias de hoje, nos comunicamos por *e-mails*, então o que se segue é uma típica troca de mensagens eletrônicas que você pode muito bem reconhecer. Ponha-se no lugar de Vladimir Chapman, o líder nessa situação. Ele está sendo alertado sobre um problema no departamento de produção da fábrica que administra...

De: *ana.b.problem@vticomponents.com*

Para: *vladimir.i.chapman@vticomponents.com*

Assunto: Interrupção da produção – problema com monitores

Olá, Vladimir.

Só queria alertá-lo sobre um problema com o projeto de atualização da linha de produção. Como deve saber, esta semana deveríamos instalar novos monitores na linha para detectar e corrigir erros de alimentação, a fim de reduzir o número de interrupções da produção. Esperamos que esses monitores reduzam as interrupções em 50%, o que equivale a duas mil unidades a mais processadas por semana. Esses novos monitores substituem os componentes antigos e obsoletos que tiramos da linha durante o fim de semana. Infelizmente, os novos monitores foram entregues sem o *software* certo e, por isso, não funcionam. O *software* está a caminho e deve chegar no fim da semana.

O problema é que, tendo desmontado os monitores antigos, acidentalmente apagamos a programação, e ninguém sabe como reprogramá-los. A empresa que os produzia não está mais no mercado. Parece que não temos escolha a não ser montar manualmente até o fim da semana, quando chega o *software* dos novos monitores. Manualmente, só podemos montar 10% dos produtos, em comparação com a linha automatizada.

Assumo toda a responsabilidade por esse erro e estou trabalhando duro com minha equipe para assegurar que seja montado o maior número de produtos possível, contratando trabalhadores temporários e trabalhando em turnos dobrados durante esta semana.

Minhas mais sinceras desculpas. Por favor, informe se tiver alguma dúvida.

Sinceramente,

Ana Problem

Líder da Equipe de Produção

VTI Components

Grande Valáquia

Tudo bem, a equipe da Ana cometeu um grande erro ao não pensar nas

possíveis implicações de desligar os antigos monitores e não ter um bom plano de contingência ou de reposição. Isso vai custar uma grande quantia de dinheiro à empresa e, ainda pior, poderá afetar alguns dos índices usados para avaliar seu bônus pessoal. Isso é intolerável. O que você faria?

1. Dizer a Ana que está certo de que ela fará todo o possível para retomar o controle da situação e que aprecia seu esforço e sua dedicação.
2. Perguntar de que maneira você pode ajudá-la a reduzir o impacto do problema.
3. Oferecer-se para ajudar na linha de montagem.
4. Pedir a Ana para fazer uma análise completa de como aconteceu o erro e marcar um horário para discutir a situação visando o crescimento pessoal dela.
5. Pedir uma análise dos procedimentos de mudanças em toda a fábrica.

Se algum dos procedimentos acima se parece com o que você realmente faria, então ainda temos algum trabalho a fazer para passar de Babaca a Terrível. Não se preocupe, ainda estamos no Capítulo 3, há muito tempo para arrancar o Babaca de dentro de você! Peça a alguém para lhe bater atrás dos joelhos – isso deve ajudar um pouco. Agora, lembre-se do exemplo de Vlad. O que ele faria numa situação como essa? Isso mesmo, ele a empalaria. Agora, a menos que você trabalhe em uma parte muito avançada do mundo, o empalamento verdadeiro tem seus desafios logísticos. Manter estacas afiadas no seu escritório, em uma sala aberta, poderia parecer esquisito. De maneira geral, as modalidades extremas de violência física não contribuirão muito para sua carreira, a menos que trabalhe para outro líder Terrível e dê um jeito para que as coisas sejam feitas muito discretamente. A propósito, o empalamento é uma das formas de assassinato mais difíceis de esconder, portanto, não, o empalamento provavelmente não é uma boa saída. Mas qual é seu equivalente atual? Considere o seguinte: aumente a incerteza e a ansiedade, talvez respondendo o *e-mail* depois de algumas horas. Diga alguma coisa mais ou menos assim:

Para: *ana.b.problem@vticomponents.com*

De: *vladimir.i.chapman@vticomponents.com*

Assunto: Re: Interrupção da produção – problema com monitores

Nada bom...

Vladimir Chapman
Gerente-geral
VTI Components
Grande Valáquia

Deixe-a em suspenso por um momento. Não há necessidade de mostrar sua força nessa etapa, mas é conveniente expressar a insatisfação de uma maneira não comprometedora. Isso alertará Ana de que você está muito descontente com relação à situação, e sugere que você pode tomar providências, mas ela não faz ideia do que possa ser. Agora você criou um de nossos pré-requisitos Terríveis preferidos: a incerteza. E tudo com apenas duas palavras – veja, a liderança Terrível não só é eficaz como também pode ser muito rápida. Agora que preparou o cenário, você tem certo número de opções:

1. Entre em contato com seus superiores, explicando a situação. Tranquelize-os de que qualquer queda na produção será reposta nas semanas seguintes e expresse sua exasperação e insatisfação com Ana e a equipe dela. Deixe seu chefe saber que será tomada uma medida séria e que você logo terá a situação sob controle. Você ganha um ponto com isso – é uma ação básica Terrível, mas é importante concentrar a culpa em Ana e nas pessoas da área e, claro, longe de você.
2. Marque uma reunião com Ana mais tarde nesse mesmo dia, talvez depois que a maioria do pessoal for para casa, digamos por volta das 20h. Faça-a esperar até por volta das 20h25. Depois grite muito. Será que ela percebe que mancadas como essa estão levando a empresa para o buraco? Pessoas perderiam o emprego se conduzíssemos a empresa dessa maneira! Ela claramente não está tendo prejuízo no negócio *etc.* Lembre-se de realmente aumentar o volume da voz e gesticular com as mãos. Talvez você possa se levantar e falar com ela de cima para baixo – isso garante o resultado. Uma linguagem corporal acusatória, como apontar o dedo, nunca é uma má ideia. Agora que ela está amaciada, pergunte de quem foi a culpa. Você ganha três pontos com esse tipo de comportamento porque ele potencialmente gera duas novas opções:
 - a. Se Ana disser que a situação é culpa dela e apenas dela, só lhe resta uma única opção de verdade: demiti-la. Fazer isso imediatamente é bom, diga-lhe para ir para casa e não voltar mais. Envie um *e-mail* para toda a empresa, explicando que a Líder da Equipe de Produção deixou a organização depois do fracasso desta semana na linha de produção. Empalada! Marque dez pontos para si mesmo.

- b. É mais interessante se você puder induzir Ana a envolver algum dos integrantes da equipe dela. Por exemplo, talvez ela diga que Bob e Glen puseram tudo a perder porque eram os especialistas. Em seguida, você diz a Ana para demitir os dois quando voltarem pela manhã. Não só você tem um empalamento duplo como também fez Ana cometer algo que a deixa extremamente desconfortável, sobretudo considerando que ela provavelmente agiu com covardia e egoísmo. Um empalamento duplo e um espancamento psicológico! Marque 20 pontos para si mesmo.
3. Existe um terceiro caminho, e esse é mais sutil. Será que Ana tem algo que você quer? Será que ela poderia suborná-lo para manter o emprego? Com o que ela poderia suborná-lo? Agora estamos nos desviando para o nível Terrível avançado, e você vai descobrir muito mais sobre o assunto no Capítulo 9, mas sempre vale a pena considerar que a desordem de hoje pode lhe proporcionar acesso a alguma coisa que possa querer no futuro...

Outro verdadeiro grande ícone dos anais da liderança Terrível é o imperador romano Calígula. Muito se escreveu sobre ele, o cavalo que ele promoveu a general e suas diversas depravações sexuais. Grande parte disso é falso, consistindo mais em intriga e maledicência da liderança romana. Para ser justo com Calígula, grande parte das coisas realmente ofensivas e esquisitas escritas sobre ele foram produzidas por pessoas que tinham interesses contra seu governo e registradas muitos anos depois de sua morte. Entretanto, nós sabemos de fato que ele não deixava passar uma oportunidade de ensinar uma lição às pessoas, e sua reputação de Terrível certamente é bem merecida. Calígula queria que seus subordinados o vissem como um deus. Não há nada errado nisso. Anthony A. Barrett, em seu competente relato sobre o líder² romano, escreveu:

Segundo Seutônio, ele ficou ao lado de uma estátua de Júpiter e perguntou ao ator Apele qual dos dois era maior. Como Apele hesitasse, Calígula mandou arrancar a pele dele.

Como um líder Terrível, é importante nunca deixar os erros de sua equipe passarem despercebidos. Você só precisa aproveitar as inúmeras oportunidades de punir, advertir e geralmente colocar seus subordinados no lugar que merecem. Lembre-se: eles não foram promovidos, você sim – portanto, precisam ser lembrados disso de tempos em tempos. Qualquer erro, não importa quão ridículo ou insignificante seja, é uma oportunidade para punição. Aproveite avidamente essas ocasiões, acalente-as – elas não passam de momentos fugidios de satisfação reagente em um reino de tirania que de outra maneira seria proativo.

Dica Terrível

Mantenha uma lista de suas punições preferidas ao lado de uma relação nominal de seus vassalos, assegurando-se de usar cada uma delas igualmente e que cada pessoa da equipe receba uma boa variedade de punições diferentes. Existem muitas maneiras de ensinar uma lição às pessoas, variando do abuso físico (atirar um grampeador nelas) até o ataque psicológico (diminuí-las na frente de seus pares); portanto, experimente usar métodos variados. Se tiver vontade de acrescentar o esfolamento à sua lista de punições, em homenagem a Calígula, seria sensato copiar o exemplo do imperador Hongwu da China. Zhu Yuanzhang governou a China de 1368 a 1398 e foi o fundador e o primeiro imperador da dinastia Ming. O primeiro imperador Ming chamou a atenção internacional não só para os vasos como também para a prática de esfolamento com a vítima viva (removendo sua pele) e o fatiamento lento (uma morte torturante por uma série de incisões). Uma vez, ele suspeitou que a população de uma cidade falava a seu respeito de um modo nada generoso, então ordenou que cinco mil mulheres da cidade fossem esfoladas. Vlad recorria ao empalamento, Zhu gostava de apreciar o esfolamento. Qual é sua escolha em matéria de punição?

Lição 2: Dividir para conquistar

No capítulo anterior, consideramos brevemente o mecanismo de “dividir para conquistar” como um instrumento para aumentar o nível da competição em seu ambiente de trabalho – preparando assim o terreno para os níveis mais avançados de qualidade Terrível. No entanto, que exemplo desse método os livros de história poderiam nos dar?

Vamos voltar ao herói deste livro – Ivan, o Terrível. O que ele fez durante seu longo reinado é uma grande aula da capacidade de dividir para governar – na verdade, a súbita e inicialmente inexplicável divisão da Rússia em dois estados independentes é um dos grandes golpes de mestre da liderança Terrível de todos os tempos. Vamos observar o que ele fez, o porquê, o que conseguiu com isso e o que podemos aprender com seu exemplo.

Ivan era ávido por poder e controle, como deveria ser todo bom líder Terrível. Ele se sentia frustrado pela influência dos boiardos proprietários de terras, de maneira muito semelhante a nosso herói Vlad, o Empalador, cerca de cem anos antes em Valáquia. Ele achava que faziam pouco para apoiar seus esforços militares, roubar do tesouro e oprimir o povo, criando dificuldades e inquietação. Basicamente, ele queria reduzir o poder e a influência deles e, para tanto, desenvolveu um plano astuto.

Em 1565, ele partiu com a família para férias em Moscou. Se você está imaginando Ivan, a sra. Terrível e algumas crianças com talvez uma babá e

alguns animaizinhos de estimação, está redondamente enganado. Quando os Grandes Príncipes da Rússia saíam em “peregrinação”, levavam um imenso séquito consigo; milhares de pessoas, cavalos, carruagens *etc.* Entretanto, a maneira como Ivan saiu em peregrinação em 1565 tinha alguma coisa de incomum. Sua guarda pessoal era gigantesca, muitas vezes maior do que normalmente seria e, de maneira totalmente excepcional, pediu a seus acompanhantes que levassem as esposas e os filhos. Por que será que queria tanta gente consigo? Você pode imaginar o mal-estar que causou.

A população temeu o pior. Será que Ivan voltaria? O estilo de liderança feroz e nada tolo de Ivan era simplesmente tudo o que mantinha Moscou e a Rússia unidas. Sem ele, a lei e a ordem desmoronariam, as fronteiras se tornariam fluidas e reinaria a anarquia. As pessoas ficaram nervosas e tinham razão em se sentir assim.

Ivan seguiu por cerca de cem quilômetros a nordeste e dali enviou a notícia de que tinha decidido renunciar ao cargo em Moscou e dividir a Rússia em duas partes: a Oprichnina e a Zemshchina. Isso foi algo muito bizarro e que ainda hoje deixa os historiadores perplexos. Parecia que Ivan decidira ficar com uma grande área incluindo as cidades mais ricas ao redor de Moscou (mas não Moscou em si) e fazer delas uma espécie de território real onde seu poder seria absoluto. A essa região ele nomeou de Oprichnina e indicou como governantes alguns de seus guarda-costas mais leais. Ele entregou o resto da Rússia aos boiardos (os proprietários de terras); essa era a Zemshchina.

Os moscovitas ficaram aterrorizados. Sob comando dos boiardos, o povo comum seria provavelmente explorado ainda mais, sem um Estado que o apoiaria e manteria os boiardos sob controle. Eles imploraram a Ivan para voltar, e ele o fez, com a condição de que seu poder fosse absoluto em Moscou também e que tivesse total autoridade para lidar com os “encrenqueiros”. Os boiardos de Moscou não tiveram muita escolha. Diante da revolta ou de um retorno de Ivan ainda mais poderoso, eles optaram por Ivan, e, olhando para trás, devem ter desejado ficar com a revolta, porque a nova interpretação de Ivan sobre “encrenqueiro” era muito ampla. Ivan governou a Oprichnina com punho de ferro. Os proprietários de terras foram gradualmente banidos ou desapareceram, permitindo a Ivan conceder cada vez mais terras e riquezas a seus *oprichniks*.

Por fim, Ivan acabaria unificando seu império, mas não sem antes enfraquecer quase à aniquilação o poder dos boiardos. Ele centralizou o poder em Moscou e em si mesmo e tratava ferozmente qualquer um que ousasse questionar sua supremacia. Dividindo o próprio reino, ele não perdeu o controle da Zemshchina (que, na realidade, era uma rede frouxa de grupos confederados) e reforçou seu poder sobre a região estratégica fundamental da Oprichnina. Essa grande região

ao redor e a noroeste de Moscou era o pedaço da Rússia que mais importava, e Ivan não perdeu tempo em identificar sua importância estratégica. Ele agiu não por vontade de levar a paz e a harmonia a seu reino, ou de alimentar a prosperidade econômica de seu povo, não estava nem mesmo motivado a eliminar as ameaças à sua liderança. Ele queria o poder em sua forma mais pura, a capacidade de controlar sem questionamentos o destino dos outros. E para alcançar isso precisava dividir antes de conquistar.

Podemos considerar a lição de Ivan e aplicá-la prontamente no ambiente empresarial moderno. Você reconhece a seguinte situação: uma equipe de pessoas altamente competentes trabalhando em uma área técnica como finanças ou TI. O chefe está se aproximando da idade da aposentadoria e, de repente, decide antecipá-la por causa de um problema de saúde. Isso não é de maneira nenhuma incomum e agora temos um vácuo de liderança. Nenhum dos subordinados diretos do líder aposentado é visto como experiente ou estratégico o bastante para assumir o cargo supremo, por mais competentes que sejam; assim, você é recrutado de fora da organização para assumir o posto. Você se encontra agora, é claro, em uma posição de pesadelo. A equipe adorava o antigo chefe porque ele era um líder Babaca e pensava que ser popular era importante (o que talvez explique o problema de saúde, provavelmente com tantas pessoas vomitando sobre ele). Diversos integrantes da equipe pensavam que teriam uma boa chance de ocupar o cargo superior quando o velho saiu, portanto a sua indicação é vista como impopular e, conseqüentemente, você também. Bem, obviamente, como um líder Terrível, você não está preocupado em ser impopular e precisa se perguntar: “O que Ivan faria?”. Uma resposta ivanesca a essa situação talvez fosse mais ou menos assim:

Primeiro passo: Divida o pessoal mais antigo e de nível superior do pessoal mais novo e de nível inferior. Ordene uma análise estratégica e exija uma economia de custos de 20%, com não menos de 15% provenientes de corte de pessoal. Proteja todos os cargos superiores, insistindo que os cortes de redução venham da metade de baixo da organização. Encontre um meio de aumentar o salário do pessoal mais graduado e antigo, usando parte das economias de custos geradas pelos cortes de pessoal. Deixe vaziar “acidentalmente” um ou dois detalhes sobre esse arranjo e, de imediato, a metade inferior da organização vai odiar a metade superior.

Segundo passo: Divida a equipe superior. Promova três dos integrantes da equipe superior para que se tornem seus subordinados diretos. Posicione-os

em locais diferentes e incentive-os a criar uma marca e uma identidade forte ao redor das equipes que você lhes permite montar. Assegure-se de que ocupem salas grandes e luxuosas, de modo que as pessoas possam ver claramente que você acha que eles são melhores do que todos os demais. Depois, “acidentalmente” deixe vaziar informações sugerindo que foram eles que exigiram os melhoramentos em suas salas.

Se você der esses passos, descobrirá que a equipe não será mais intransigente e difícil de controlar. Tomando providências como essas, você coloca a equipe sob seu controle e, a partir desse momento, pode manobrar e controlar a todos de maneira eficaz. Basicamente, você forma uma nova estrutura de poder, que você mesmo criou e pode, portanto, dirigir. Lembre-se, um cargo não é nada sem poder, logo, se não tiver poder, pense em “dividir para conquistar”.

Lição 3: Pense no bolso

Você não ocupa um cargo de liderança pela sua saúde. Essa é uma tarefa difícil e é por isso que lhe pagam tão bem para fazê-la. O problema é: se o pagamento não refletir a dificuldade, ser um líder Terrível realmente eficaz significa fazer o cargo compensar. E compensar adequadamente. Não dê ouvidos a todas aquelas baboseiras dos Babacas sobre a motivação intrínseca e o desejo de dar um sentido para a vida. As únicas pessoas que procuram um sentido para a vida são aquelas que você percebeu que nunca ficarão ricas. O sentido é um substituto ruim para o dinheiro. No Capítulo 9, vamos considerar alguns métodos práticos de extrair de seu cargo de liderança mais do que apenas seu salário, mas por enquanto vamos nos recostar na cadeira e nos maravilhar com um dos maiores nomes de todos os tempos. Esse líder vai nos mostrar que, para sermos realmente Terríveis, precisamos pensar grande. Se você está pensando em “tomar emprestados” materiais de escritório da empresa, então precisa parar e ficar de castigo por algum tempo. Isso nunca vai render muita coisa. Você precisa pensar em algo muito maior e seguir os passos dos gigantes...

Em 2004, uma ONG alemã chamada Transparência Internacional publicou sua lista dos dez líderes que mais enriqueceram sozinhos nas décadas anteriores. É claro que a ONG era uma organização de orientação Babaca, a maioria das ONGs é, e assim pensou que estava publicando uma lista dos piores e mais corruptos líderes da história recente. É claro que, como líderes Terríveis, sabemos que o que realmente foi publicado representa uma lista de alguns dos líderes Terríveis mais eficazes dos últimos anos. Meu herói dessa lista não é a pessoa na primeira posição, embora o presidente Suharto, da Indonésia, mereça uma menção especial aqui por conseguir surrupiar o índice verdadeiramente impressionante

calculado entre 15 bilhões e 35 bilhões de dólares. É isso mesmo, você leu certo. Ele conseguiu desviar não dezenas de milhões de dólares, mas dezenas de *bilhões*. É preciso levantar muito cedo a fim de encontrar tempo para se apropriar indevidamente dessa quantia em dinheiro. Mas Suharto permaneceu no poder por um período assombrosamente longo e foi muito popular durante grande parte de seu governo. O líder que realmente atrai minha atenção na lista é o cara número dois: o presidente filipino Ferdinando Marcos.

Ferdinando Marcos nasceu em 1917. Ele se formou em direito e serviu o exército filipino durante a Segunda Guerra Mundial. Envolveu-se na política ainda muito jovem com feitos Terríveis, finalmente sendo absolvido de assassinar um rival político do pai. Essa rusga com a lei deu aos filipinos todas as pistas de que precisavam de que Ferdinando não viria a ser uma flor que se cheirasse. Em 1954, ele se casou com Imelda, aquela obcecada por sapatos, e em 1965 foi eleito presidente. Em 21 anos no poder, ele conseguiu desviar entre cinco bilhões e dez bilhões de dólares. O fato de ser anticomunista durante esse período assegurou a amizade dos Estados Unidos, que garantiram polpudos empréstimos ao país. Nesse momento, Marcos identificou muito corretamente a oportunidade. Era por causa de sua excelente liderança que os Estados Unidos estavam dispostos, até mesmos ansiosos, a conceder esses empréstimos generosos ao país. Portanto, era perfeitamente correto que isso, de algum modo muito discreto, devesse beneficiá-lo pessoalmente.

A dívida externa filipina situa-se em torno de 28 bilhões de dólares, e é plausível que essa e outras quantias estejam descansando em diversas contas bancárias pertencentes à família. Marcos já morreu, embora sua esposa de 2.700 pares de sapatos ainda esteja ativa na política filipina e ele tenha deixado os filipinos com um legado interessante. Isso pode ser visto mais claramente em uma pesquisa de opinião de 2005 em que os filipinos deviam votar em seu presidente preferido. Marcos alcançou o primeiro lugar.

Além de inflar seu pacote de pagamentos de alguma forma, Marcos foi também altamente eficaz. Ele fez mais para melhorar a educação, a saúde e os sistemas de infraestrutura do país do que os predecessores. Ele proporcionou, pelo menos inicialmente, a estabilidade e a paz.

Ele era popular, apesar daquele ocasional problema da apropriação indébita, e foi eleito facilmente para um segundo mandato. A constituição das Filipinas na época não permitia um terceiro mandato, mas Marcos achava-se em boa situação e não queria tirar a colher do caldo antes da hora. Portanto, segundo dizem, ele simplesmente inventou uma tentativa de assassinato de seu ministro da Defesa e declarou a Lei Marcial. Com ela, suspendeu a constituição e a reescreveu, dizendo que governaria durante todo o tempo em que aquela lei fosse necessária.

Por fim, as coisas se acalmaram, e ficou claro que a Lei Marcial realmente não era mais necessária, o que criou para Marcos um novo problema. Mas ele estava se dando muito bem com os empréstimos americanos, então Marcos simplesmente reformulou a constituição de novo, permitindo-lhe governar por quanto tempo quisesse, independentemente da questão insignificante da lei marcial.

Marcos nos brinda com algumas lições fundamentais: em primeiro lugar, no poder, lucre o máximo que puder. Ele encontrou maneiras de desviar dinheiro para a própria conta bancária, assim como as dos seus familiares e comparsas, que são verdadeiramente estonteantes. Ele permitia que seus familiares e amigos se apossassem de todos os principais setores industriais do país, criassem monopólios e levantassem somas imensas. Sob o seu governo, ele conseguiu concentrar a riqueza das Filipinas nas mãos de alguns poucos.

A segunda lição que podemos aprender com o reinado de Marcos está em prolongá-lo o máximo possível. Ferdinando e Imelda Marcos só deixaram as Filipinas porque realmente precisaram. Foram perseguidos e tiveram de fugir de helicóptero. Quando os americanos perguntaram se tinham alguma coisa a declarar quando chegaram ao Havaí, encontraram em sua bagagem lingotes de ouro que valiam milhões. É assim que devemos desejar a saída de nosso cargo final de liderança: acossados no último minuto com a riqueza total da organização escondida entre nossos pertences, saltando heroicamente para dentro de um helicóptero sob a salva de armas de fogo de pequeno calibre (eu poderia estar exagerando um pouquinho nesse caso). O governo filipino levou mais de 18 anos para conseguir de volta o dinheiro que Marcos desviou, e mesmo assim só conseguiu recuperar uma parte dele. A maior fatia há muito se perdeu.

Marcos nos ensina que a liderança Terrível não significa apenas alcançar o impossível apesar da displicência das pessoas que nos cercam. Também quer dizer enriquecimento pessoal. Nem todos podem ser tão bem-sucedidos quanto Ferdinando Marcos, pois simplesmente não existe dinheiro suficiente no mundo, mas imagine só se você conseguir controlar 1% do que ele foi capaz. Ainda assim você seria várias vezes milionário. O Capítulo 9 considera de maneira pragmática o que você pode fazer num contexto empresarial moderno para aplicar os ensinamentos de Ferdinando Marcos a seu favor. Antes de lê-lo, sugiro que compre para si mesmo uma carteira maior. O tamanho de Liechtenstein poderia ser uma referência...

Lição 4: Jogue para não perder

Um livro sobre liderança Terrível não estaria completo sem uma referência em alguma parte a Gêngis Khan. Nascido como Borjigin Temüjin por volta de 1162,

ele teve uma vida difícil e cheia de conflitos, sequestros, lutas e dificuldades. O que ele conseguiu por meio de puro carisma e força de caráter foi unir o império mongol até então dividido. Por volta de 1205, ele controlava uma região considerável não muito diferente da atual Mongólia, mas Temüjin não estava satisfeito com isso. Ele se nomeou Gêngis Khan e começou a construir um império verdadeiramente imenso, que se estendia da China por toda a Eurásia. A breve lição que quero tirar de seu reinado, porém, não tem a ver com suas tendências expansionistas. Na verdade, ela vem de algo muito diferente disso.

Gêngis Khan era um saqueador e um destruidor. Na Mongólia, ele é lembrado como um grande herói, portanto nem por um momento pense que ele era apenas um bandido arrogante. Ele alcançou a grandeza para seu país da maneira que poucos líderes conseguiram. Mas fora de suas propriedades na Mongólia, seus esforços nem sempre tiveram a finalidade de aumentar seu território e seu controle. Seu exército, a exemplo de uma praga de gafanhotos, varria as terras dos inimigos saqueando cidades e vilarejos, dizimando populações e devastando as terras produtivas. Diz-se que até mesmo desviou o curso de um rio para apagar todos os vestígios da principal cidade de um de seus inimigos. Ele tomava tudo o que podia carregar (muitas vezes, escravizando as mulheres e crianças) e mandava para a Mongólia. O resto era destruído. Ele foi responsável por alguns dos maiores massacres humanos da história, com estimativas que chegam a milhões de pessoas.

Hoje em dia, esse é um grande número, mas tenha em mente que isso aconteceu por volta do início do século XIII. A população mundial total na época devia ser de apenas 400 milhões. Portanto, para cometer um massacre equivalente atualmente, você precisaria matar por volta de 17,5 milhões de pessoas. Esse número era a cifra que Gêngis Khan alcançava muito à vontade todos os anos. Grande parte da terra que ele saqueava não era anexada a seu império, mas ele a deixava tão arrasada e destruída que imensas extensões da Ásia levaram séculos para ser recuperadas. Alcançando milhares de quilômetros além de suas propriedades na Mongólia, Gêngis Khan criou uma lenda de terror e carnificina que ainda assusta atualmente em termos de sua escala e selvageria. Ele atacou Samarcanda, no atual Usbequistão, e seus soldados usavam prisioneiros como escudos humanos. Depois que conquistou o lugar, ordenou que a população saísse a campo, onde foram todos mortos, e pirâmides de cabeças humanas foram erguidas para comemorar a vitória.

Só em Urgench, também no moderno Usbequistão, um pesquisador persa calculou que os mongóis mataram mais de um milhão de pessoas. É improvável que Urgench pudesse ter reunido um milhão de almas para os mongóis matarem, mas a questão é a seguinte: Urgench não foi conquistada; foi riscada do mapa. O

reino de que fazia parte chamava-se Corásmia e, na época em que Khan terminou seu trabalho, todo o reino estava reduzido a destroços e ossos.

Os mongóis, e depois os tártaros, continuaram saqueando e atacando desde essa época (1207) até meados dos anos 1400. Durante esse período, calcula-se que mataram por volta de 45 milhões de pessoas. Somente a Segunda Guerra Mundial ultrapassa o que os mongóis conseguiram em termos de contagem de corpos. E lembre-se: eles fizeram tudo à mão. Não quero ser desnecessariamente desagradável, mas existe uma enorme diferença entre matar alguém com uma arma ou uma bomba e fazer o mesmo com uma espada. Você realmente precisa querer matar alguém para fazer isso à espada, e não é um serviço rápido também. Os mongóis arregaçaram as mangas e se aplicaram no serviço, e fizeram tudo isso por causa da liderança Terrível de um homem. Não é de surpreender então que só a menção de seu nome ainda provoque uma espécie de fascínio mórbido 800 anos depois.

Mas a lição que podemos aprender com Gêngis Khan não é apenas colocar o despertador de manhã e começar a desmembrar as pessoas com um equipamento adequadamente afiado. Claro, não é uma dica ruim, mas ele nos ensina algo muito interessante. Khan sabia que a extensão de seu controle, seu império, nunca seria suficiente para alcançar os limites dos territórios que poderia saquear. Ele derrotou exércitos da China à Hungria, regiões habitadas por pessoas que nunca tinham ouvido falar umas das outras, muito menos seriam unidas sob a liderança de um único homem – era uma região grande demais para que fosse governada de maneira eficaz no mundo de 1210. Mas será que Gêngis Khan pensou: “Bem, já que não posso governá-la, vou deixá-la em paz?”. Claro que não, ele reuniu seus soldados, um pequeno exército de uns 30 mil ou 40 mil mais ou menos, e começou a devastar completamente seus vizinhos. Se não é possível ter uma coisa, por que alguém mais teria? A lição aqui é: nem sempre jogue para ganhar; em vez disso, jogue para não perder. Khan não poderia tomar os territórios que conquistou para seu próprio império, mas com certeza absoluta ele os transformou em coisas inúteis para todos os demais.

Você pode aplicar esse aprendizado em sua própria formação como um líder Terrível. Quero que você se imagine como diretor comercial de uma grande empresa internacional de bens de consumo. Você abrange determinada região geográfica, digamos o Sudeste Asiático. A próxima promoção que você está querendo é para coordenador geral regional e, depois disso, um cargo no conselho. Obviamente, você cuida para que seus números de vendas sejam fantásticos, e muitos de nós estaríamos pouco interessados nos índices de vendas dos colegas em outras regiões. Mas não um líder Terrível inspirado em Gêngis Khan. Se você não pode controlar os índices de vendas de seus colegas nessas

regiões, por que eles deveriam poder? Lembre-se: se alguém está indo mal e você está bem, sua imagem será melhor. Não jogue para ganhar, jogue para não perder. Essa mudança sutil na mentalidade começa a compensar de maneira conveniente seus esforços. Em vez de trabalhar duro para conseguir crescentes aumentos mínimos em seus índices de vendas, pense em quão mais lucrativo seria para você fazer um pouco de violações e pilhagens nas regiões de seus colegas. Gêngis Khan era um mestre da espionagem e usava espiões para se infiltrar em todos os territórios de seus vizinhos antes de atacar. Você sempre pode fazer o mesmo. Plante alguns de seus vassalos nas regiões de seus colegas. Se puder chamá-los de “serviços internacionais”, ninguém irá identificá-los como sabotadores. Mantenha esse pessoal leal a você com propinas generosas e depois, em momentos decisivos, faça-o sabotar de modo furtivo acordos importantes, ou cronicamente falhar em atender aos pedidos nos momentos de pico. No período de alguns meses e anos, um ataque sustentado dessa maneira irá mostrar sistematicamente que apenas uma região apresenta um desempenho equivalente ou superior aos níveis esperados: a sua.

Ao jogar para não perder em vez de para ganhar, você usa o método de Gêngis Khan de derrubar as forças ao seu redor, em vez de tentar desenvolver seu próprio poder para se destacar dos outros. A força é relativa. Se os outros são mais fracos, então você é, por definição, forte. E somos todos atraídos para os fortes. A força obtém resultados, a força é promovida. Em última análise, no fim é o forte que vence.

Eu poderia continuar. Ainda não falamos de Átila, Tamerlão ou Mao. Saddam Hussein seria um ótimo exemplo de liderança Terrível. Alguns de vocês podem estar pensando: “Mas esses exemplos são todos de homens! Será que a liderança Terrível é só para os homens?”. Ah, você está muito enganado. Com certeza, a maioria dos exemplos Terríveis históricos bem conhecidos é do sexo masculino, mas há um grande número de líderes Terríveis menos conhecidas do sexo feminino. Abaixo, selecionei algumas que, coletivamente, vão nos ensinar uma quinta e última lição sobre liderança Terrível. Veja se consegue identificar de que se trata...

Vamos começar com a rainha Ranavalona de Madagascar. Ela não só ganha o prêmio de nome oficial mais comprido dentre todos os líderes Terríveis (ela nasceu como a princesa Rabodoandrianampoinimerina), como também foi uma verdadeira heroína de sua época. Ela governou de 1828 até morrer, em 1861, uma época de colonialismo e de diversas pressões estrangeiras. Em particular, ela fez questão de assegurar a independência à ilha da Inglaterra e da França, sendo que esses dois países viam em Madagascar uma forma de assegurar passagem segura para a Índia. Ela rompeu os acordos com a Inglaterra, a

superpotência da época, desenvolveu uma indústria madagascarense de armas e viu o cristianismo pelo que era: um veículo político para obter influência espiritual na sua ilha. Ela decretou que qualquer cidadão pego praticando o cristianismo fosse morto e mantinha os infratores pendurados por cordas acima dos desfiladeiros. Se eles não se retratassem, as cordas seriam cortadas e eles se despedaçariam nas rochas lá embaixo.

Ou então considere a rainha Maria da Inglaterra. Ela não ficou conhecida como “Bloody Mary” por causa de sua paixão pelos coquetéis feitos à base de suco de tomate. Única filha sobrevivente do famoso Henrique VIII, ela fez a Inglaterra retornar ao catolicismo e, no processo, queimou pelo menos 300 protestantes na fogueira. Depois houve Isabel I, da Espanha, que, juntamente com o marido, Fernando, criou a maior superpotência militar de seu tempo (no fim dos anos 1400), e também lançou a Inquisição espanhola, que torturou centenas de judeus, muçulmanos e protestantes, a fim de convertê-los ao catolicismo. Todos os não católicos da época foram expulsos do país, uma medida que, mesmo nos anos 1400, foi vista como bastante linha-dura.

Essas três mulheres tinham algo em comum e colaboram aqui para nos ensinar a Lição 5.

Lição 5: Crie exemplos

Esta é uma ótima lição de liderança Terrível que as crianças da Grã-Bretanha aprendem muito cedo como resultado da exposição a uma estranha história chamada *Uma longa jornada*. Não crie uma falsa sensação de segurança apenas pelo fato de a história ser sobre coelhos... No centro da história, encontra-se um personagem verdadeiramente aterrador (se você tiver seis anos de idade) chamado General Woundwort, que retalha as orelhas de todos os coelhos que tentam escapar de sua toca e depois desfila com o desgraçado de orelhas cortadas, todo ensanguentado, na frente dos colegas aterrorizados. Eu ainda sonho com o General Woundwort. Aquele coelho não é boa coisa.

Mas coelhos à parte, nossas três damas de ferro, que fazem Margaret Thatcher parecer até mesmo um pouco débil, mostram-nos a importância de tomar medidas drásticas contra uns poucos para domesticar os demais. Isso é muito importante se você pretende se tornar realmente Terrível. Você só precisa destacar algumas pessoas e puni-las terrivelmente. Todo mundo vai entrar na linha de maneira exemplar...

Aliás, considerando em geral os Terríveis realmente grandes do passado, de longe a pessoa mais Terrível que encontrei foi uma mulher. E, se você quiser ver quanto as mulheres podem ser líderes Terríveis, basta digitar Elizabeth Bathory num mecanismo de busca da internet, mas não diga que não avisei, você vai

precisar de um estômago forte...

Espero, que durante nosso pequeno passeio, tenhamos aprendido um pouco do que a verdadeira liderança Terrível realmente significa. Vlad, o Empalador, mostra-nos como enfrentar a incompetência daqueles que temos a infelicidade de liderar; Ivan, o Terrível (fala-se até de ele se tornar um santo!), indica-nos como manter as divisões a fim de preservar o controle; Ferdinando Marcos recorda-nos do fato de que não estamos aqui para nos divertir, lembre-se de fazer seu cargo de liderança compensar corretamente; Gêngis adverte-nos de que também é preciso equilibrar o desejo de Marcos de adquirir coisas para nós mesmos com o instinto Terrível de destruir o que os outros têm, mesmo que não tenhamos um uso para isso; e, por fim, as damas Terríveis nos ensinam a converter em exemplos as pessoas que encontramos pelo caminho. Assim, como regra prática geral, se você se encontrar em uma situação difícil, em uma encruzilhada ou diante de um dilema, quero que faça uma pausa, controle-se e pense. Invoque os fantasmas dos líderes Terríveis do passado. Você tem à sua disposição um poderoso panteão de mentores, então pergunte a si mesmo: “O que Gêngis Khan teria feito nesta situação...?”.

Capítulo 3 – Lições Terríveis

- Cada erro cometido por um vassalo é uma oportunidade para ensinar uma lição a alguém. As pessoas aprendem com suas falhas.
- Mantenha um controle de seus castigos favoritos e aplique-os segundo um sistema rotativo, para que todos os seus infelizes subordinados se beneficiem de um de cada vez.
- Se seu controle sobre uma equipe, departamento ou organização está derrapando, recupere-o pelo método de dividir para conquistar. Use a estrutura para colocar as pessoas umas contra as outras.
- Cuide de seu bolso. Abusar das pessoas não é apenas diversão, pode ser altamente lucrativo também. Observe todas as oportunidades de ganhos e leia o Capítulo 9 para obter mais detalhes.
- Equilibre o cuidado com seu bolso com a tática de jogar para não perder. Se não pode embolsar, porque eles já estão cheios de cheques em branco que você roubou do departamento financeiro, destrua tudo, a fim de impedir que outras pessoas se beneficiem.
- Faça das pessoas exemplos. E faça corretamente: corte suas orelhas, queime-as na fogueira, machuque-as indescritível e irremediavelmente,

para que os outros se comportem com entorpecimento aterrorizado.

Ao traçar o curso para nos tornarmos Terríveis, não estamos sozinhos. Sempre que nos sentirmos inseguros ou indecisos, precisamos apenas olhar para trás e invocar as lições de líderes Terríveis do passado.

[2.](#) *Caligula, the corruption of power* (Calígula, a corrupção do poder), 1989.

parte II

Você e a

ser Terrível

Como está se sentindo? Divertindo-se com a ideia de alvoroçar a vastidão desolada do departamento de contas e destruir as equipes de relatórios e análises em uma campanha de terror de inspiração mongol? Hum... É tentador, não é? Mas, antes de você pegar a espingarda, vamos fazer uma pausa nessas ideias Terríveis por um momento e pensar.

O líder Terrível do Capítulo 1 retomou o termo Terrível. Lendo-o outra vez, sinto uma comichão, uma sensação, um desejo ligeiro, quando se trata do sentimento de poder. Você precisa tomar cuidado com a liderança. Com o cargo vem a obrigação e a responsabilidade pelo desempenho dos outros. Vejo muitos líderes, especialmente os novos em seu primeiro cargo de liderança, ficarem interessados demais pelo aspecto de poder da liderança. Seja cauteloso se essa sensação de poder for muito atraente. Lembre-se: as pessoas realmente inteligentes são as que produzem, vendem, prestam serviços, inovam, mantêm (etc.) o produto, qualquer que seja – elas ganham dinheiro/prestam o serviço. Elas fazem isso, não você. Você está lá para ajudá-las a fazer tudo isso com o máximo da capacidade que têm. E, muitas vezes, a capacidade delas é maior do que elas acreditam que seja, e sua tarefa é desbloquear a aptidão extra e seus recursos. A expressão “liderança servil” caracteriza muito bem a postura que os grandes líderes assumem quando se trata do poder. Sim, eles são decididos e assumem o controle quando as coisas ficam difíceis ou nos deparamos com uma crise, mas, por outro lado, consideram que sua presença existe para apoiar os outros.

No Capítulo 2, o líder Terrível consegue distorcer uma das mais importantes lições de liderança. Como líderes, estamos aqui para gerir através da incerteza, para ajudar as pessoas a encontrar uma âncora em mares tempestuosos, para lembrá-las do que é fixo quando tudo parece ter se soltado. A última coisa que você deve fazer como líder é ressaltar a incerteza! As pessoas podem lidar com a mudança incrivelmente bem. Em geral, o que elas fazem é lutar contra a incerteza durante a fase de transição. Será conosco? Não será conosco? São os falsos começos, os falsos momentos de clareza e as falsas certezas que são os

motivos do desalento. Como líderes, estamos aqui para fazer, essencialmente, duas coisas: controlar os níveis atuais de desempenho e gerir a mudança. A princípio, você terá o suficiente à sua disposição para gerir o primeiro aspecto da liderança, mantendo ou melhorando os níveis atuais de desempenho. Com o tempo e a competência, vem a segunda parte. Esse é o momento em que você terá de criar uma sensação de certeza em torno da mudança que está conduzindo, uma história coerente sobre o que está mudando e por que, e incentivar seus funcionários incansavelmente enquanto dão os primeiros passos vacilantes na nova realidade.

O líder Terrível também gasta tempo demais criando competição interna. Em muitas organizações e setores, é importante encorajar o espírito competitivo (não em todas, pois isso pode levar a um comportamento míope), mas assegure-se de que a competição séria seja com outras organizações concorrentes! Claro, estamos sempre em competição com os caras de TI, mas guarde a energia de verdade para seus competidores reais.

No Capítulo 3, deve ter ficado bastante óbvio que realmente não apoio as técnicas de liderança de Stalin e Vlad, o Empalador. Mas podemos aprender nas situações em que o líder Terrível não entende o problema. Vlad empalou pessoas. Podemos fazer o oposto. Quando nosso pessoal comete erros, podemos aprender a incentivá-los e apoiá-los. Existem dois tipos de erros:

1. Os idiotas, em consequência de falta de concentração. Assim como se eu inserisse um sagui no meio deste parágrafo. Aí está. Sagui. Isso aconteceria apenas por descuido. Então eu me repreendo em um tom adequadamente forte e prometo que não acontecerá de novo.
2. Erros por tentar algo novo ou difícil. Pense como você se sentiria se tivesse levado uma bronca nessa situação. Bastante mal, mas, como líder, você pode mudar a vida de alguém se notar que a pessoa só errou por ter se esforçado a fazer algo novo. Você pode parabenizá-la. Ela vai se recuperar e tentar com mais afinco da próxima vez. Leve-a a pensar sobre o que aconteceu e por que a tentativa deu errado, ajude-a a se levantar, dê-lhe um tapinha nas costas e deixe-a cometer outro erro. Claro, isso não funciona se a tarefa em questão for uma cirurgia cardíaca...

Ivan, o Terrível, causou todos os tipos de confusão dividindo e conquistando seu reino. Ao colocar os grupos uns contra os outros, ele assegurou seu próprio domínio. Novamente, essa é uma lição que podemos reverter facilmente, considerando o que podemos fazer para fortalecer a unidade de nossa equipe ou equipes. O isolamento quase nunca é bom (acredito que as fronteiras precisem

existir em algumas áreas para garantir os níveis de independência, mas fora essas situações...). Observe seu grupo hoje. Todos trabalham tanto quanto poderiam? O que você pode fazer para unir as pessoas? Duas forças mantêm as equipes e os indivíduos separados:

1. O sentido de competição ou “Eu e minha equipe somos melhores do que você e sua equipe, blá-blá-blá”. Essa sensação nasce no *playground* e perdura por muito tempo até a sala de reuniões. Ela é infantil e boba, mas, ah, rapaz, como persiste! Experimente fazer as pessoas se concentrarem no que as une (metas organizacionais/departamentais). Fale sobre o impacto positivo das outras equipes e pessoas. Ajude as pessoas a ver as coisas a partir das perspectivas das outras. Abra os olhos delas...
2. Um senso de defesa ou “Este é meu trabalho, portanto tire suas mãos daí”. Isso também é conhecido como “Meu!”. Eu me pergunto entre quantas crianças a primeira palavra é “meu”? Certamente, essa parece ser a reação automática de muitas pessoas no mundo dos negócios. Isso não ajuda. Mais uma vez, incentive sua equipe a ser receptiva com gente de fora, a “compartilhar e atuar direito”. Só quando aprendemos com os outros é que corremos o risco de nos tornarmos melhores no que fazemos...

Tentei reverter a lição de Ferdinando Marcos algumas vezes. É uma lição interessante e que remete ao sentido de liderança servil do Capítulo 1. Marcos deve ter tido muitas intenções positivas e de valor. Afinal de contas, ele era muito popular e conseguiu muito para as Filipinas. Em algum lugar no meio do caminho, porém, ele se tornou pessoalmente ganancioso. Se isso se tornar uma tentação para você, PARE. Simplesmente não faça isso. A liderança deve representar o que você pode dar aos outros, e não o que pode obter para si mesmo. Se não perceber isso, a ironia é que você não irá muito longe na liderança, portanto o sistema tem um equilíbrio embutido. Marcos estava no calor do processo e eu conheço um monte de líderes fascinados pela ideia de como “chegar na frente”. Para eles, progredir e se destacar em uma organização faz parte do jogo, e isso é visto como uma teia de relacionamentos que precisam desenvolver, partes interessadas de alto nível que precisam influenciar *etc.* Não posso deixar de ficar um pouco deprimido com essa filosofia. Em vez disso, recomendo sempre se concentrar no que acredita que você e sua equipe podem conseguir para a organização. Transforme isso em algo grande e corajoso e, em seguida, descubra como fazer acontecer, ao mesmo tempo em que torna muitas pessoas fabulosamente bem-sucedidas ao longo do processo. As promoções ocorrerão de maneira natural...

Depois vem o bom e velho Gêngis. Bem simples de reverter, por sinal. Em vez de arruinar ou destruir as coisas que poderiam ser aproveitadas por outros (e que você não pode usar), tente construí-las. Observe as oportunidades para os outros chegarem à frente. Envie aos colegas os melhores integrantes de sua equipe para ajudá-los quando souber que estão em dificuldades, sem que precisem pedir. A “sua área” não é de fato a “sua área”. É apenas a área, de propriedade de sua empresa, da qual lhe pediram para cuidar temporariamente. Portanto, trate-a dessa maneira.

As senhoras dos outros exemplos agiram acertadamente, mas com o foco no negativo ao invés de no positivo. Fazer das pessoas um exemplo é absolutamente o correto; por isso, quando alguém fizer algo que de fato o impressione, seja de maneira absoluta (atingiu um grande número) ou relativa (atingiu um número pequeno, não tendo atingido nada durante meses, porque estava aprendendo), ofereça-lhe uma festa. Estou falando sério. Uma festa. Convide toda a equipe para a sua casa, asse um bolo, abra uma garrafa de champanhe (ou outra bebida apreciável) e faça todos desfrutar a companhia dos colegas, lembrando-se de dizer algumas palavras de motivação sobre a pessoa que o impressionou e por quê. As pessoas vão adorar trabalhar com você.

Muito bem, espero ter redefinido seu senso de decência e decoro. Você está prestes a voltar a mergulhar no sombrio mundo Terrível. E desta vez é pessoal...

CAPÍTULO 4

Até que ponto você é Terrível?

Até agora, neste livro, discutimos o conceito e recuperamos o termo “Terrível” como um modelo de liderança. Analisamos de vários ângulos para ver se, como um estilo, seria adequado e oportuno em nosso contexto moderno do século XXI. E ele mostrou que é. Recuamos no tempo e festejamos o verdadeiro talento de alguns dos grandes nomes do modo Terrível de liderança. Vimos que há muito a aprender quando se trata de alcançar de fato esse conceito e que a maioria de nós é insignificante quando comparada aos grandes feitos realizados por muitos dos exemplos da história.

Mas até que ponto você é Terrível atualmente? São cinco as condições possíveis em que provavelmente você se encaixe:

1. Você nasceu no fim do caminho para a tirania. Já é tão tirânico que provavelmente nem vê que existe esse caminho. Um caminho sugere uma escolha consciente, como uma estrada. Você não fez uma escolha consciente, simplesmente foi trabalhar e começou a despedaçar a vida das pessoas. Esse é apenas seu comportamento normal, não é?
2. Você está no meio do caminho para a tirania. Pode ter sido um perfeito Babaca ou um amador na arte sombria da liderança Terrível, mas agora está no curso certo e colhendo os frutos de sua decisão mais do que excelente.
3. Você está no início do caminho para a tirania. Ele parece um pouco assustador, como um clube fechado para sócios seletos, em que muitas pessoas parecem estar vestindo suéteres. Você não tem certeza se isso é para você...
4. Seu navegador por satélite simplesmente parece não captar o caminho para a tirania. Você gostaria de encontrá-lo, mas, toda vez que o procura, parece acabar na pista errada, voltando em direção ao bate-papo educado e mostrando preocupação com a saúde dos animais de estimação das pessoas.
5. Você pode ver o caminho e talvez tenha tomado a decisão (estranha) de que ele não é para você. Está dando as costas para o lado Terrível. Isso não é problema para nós, pois nos dá uma ideia perfeita de onde enfiar a faca.

Uma dessas condições provavelmente caracteriza o ponto em que você está hoje, e você pode muito bem querer seguir em frente em direção ao caminho do conceito total de Terrível. Mas como saber se está se tornando cada vez mais Terrível ou se apenas permanece o mesmo? Stephen Covey, em sua obra seminal *Os sete hábitos das pessoas de sucesso*, afirmou que um hábito fundamental é o

desenvolvimento pessoal contínuo (ou “afiar a serra” como observa). Embora, obviamente, o livro de Covey seja em grande parte cheio de conselhos Babacas, eu concordo com a necessidade de monitorar constantemente seu nível Terrível e cuidar de melhorá-lo dia após dia. O velho ditado é verdadeiro: o que não se pode medir não se pode controlar. Se ao menos houvesse algum tipo de medidor de nível Terrível, alguma forma de discernir seu verdadeiro quociente...

Quando se decide escrever um livro sobre liderança, Terrível ou não, há algo que não lhe dizem. É como uma espécie de Círculo Mágico – escute com bastante atenção e verá que vou lhe contar um segredo. Certa noite, já bem tarde, provavelmente com neblina e com o pio de uma coruja ao longe, eu poderia jurar que senti alguém me seguindo até minha casa. Quando se mora no centro de Londres, essa não é de todo uma sensação incomum, mas geralmente ficamos um pouco mais aturdidos quando nos seguem pelo mesmo caminho pelo jardim. Após se aproximar de mim na porta de casa, o desconhecido tirou o capuz, revelando-se um homem de careca suada e dentes tortos. Era um inglês comum! Menos comum era a faca que ele colocou perto de minha garganta. E tudo o que ele disse antes de se virar de volta para o nevoeiro foi: “Coloque um questionário nele”. “Nele o quê?”, perguntei, muito razoavelmente, ao pensar. “No livro, seu idiota”, foi a resposta que deu por cima do ombro antes de desaparecer na neblina.

Veja, se um livro como este não tiver um questionário, coisas ruins podem lhe acontecer, como o aviso que o homem deixou atrás de si escrito em um panfleto. Faltasse um questionário qualquer e ele voltaria com alguns colegas “da pesada” e quebraria minhas pernas. Um questionário mal pesquisado e ele mandaria um cachorro para morder meus tornozelos todas as manhãs a caminho da estação durante uma semana. Irritante... Então...

Nas próximas páginas, você encontrará um teste de QT. Ele é muito parecido com um teste de QI, mas é voltado para o nível Terrível. Considere-o a fim de descobrir seu QT atual. Ao contrário do QI, o QT pode mudar ao longo do tempo (lembre-se, Darth Vader não começou totalmente Terrível, mas melhorou com a idade), portanto, idealmente, você deve refazer esse teste a cada seis meses ou um ano para determinar se seu QT está aumentando ou não.

Quem sabe você possa gerenciar suas pontuações em algum tipo de gráfico e pregá-lo com certo destaque na parede de sua sala. Estabeleça um objetivo e use as dicas do Capítulo 5 para ajudar a melhorar sua pontuação. Mas antes de chegarmos a pensar sobre como melhorar o nível Terrível, vamos criar um marcador inicial de seu grau inato e desenvolvido com sua formação. Não se preocupe muito se seu QT não for muito elevado no momento. É cedo ainda e você não chegou ao fim do livro.

Agora, lembre-se: o teste de QT é *altamente* científico e foi desenvolvido durante um longo período, incluindo um café, uma torta holandesa e várias cervejas geladas. Você deve levar os resultados profundamente a sério e lembrar-se de que são bastante precisos. Se não acredita em mim, posso usar palavras como “área” e “múltiplo”, se isso ajudar. Veja como chegar lá...

Questionário do nível Terrível “patenteado” pelo “doutor” Dan

Instruções: Responda às perguntas da maneira que mais o represente e que reflita o que realmente faz. Algumas pessoas dizem que se comportam de maneira diferente em casa e no trabalho, e querem saber com que “chapéu” devem responder a esse tipo de questionário. Para ter uma boa medida do nível Terrível, gostaria de sugerir que o melhor chapéu seria um pontudo – uma vez que esses são quase sempre o tipo usado pelos bandidos (por exemplo, a Ku-Klux-Klan, os nazistas etc)

Pergunta 1: Em um ano normal, qual é o valor (em reais) do mobiliário de escritório que você quebra como resultado de demonstrações espetaculares de raiva (por exemplo, cadeiras atiradas, murros na escrivaninha etc.)?

1. Mais de 20.000.
2. 10.000 a 20.000.
3. 2.000 a 10.000.
4. 200 a 2.000.
5. Menos de 200.

Pergunta 2: Quando atira algo (digamos, um grampeador) em um vassalo para demonstrar sua insatisfação com o desempenho dele, você aponta para:

1. Olhos.
2. Cabeça.
3. Corpo.
4. Procura errar.
5. Eu não atiro nada nos funcionários, pelo menos não objetos duros.

Pergunta 3: Qual seria seu animal de estimação ideal?

1. Um leopardo ou uma baleia.

2. Um pit-bull ou um rottweiler.
3. Um daschund mal-humorado.
4. Um pato.
5. Um gatinho.

Pergunta 4: Você vê uma senhora idosa carregando com dificuldade suas malas enquanto tenta subir uma escada. Você:

1. Aproveita a oportunidade para assaltá-la e fugir com a bolsa dela.
2. Grita para alguns jovens irresponsáveis ajudarem o traste velho e os adverte por não terem agido mais rapidamente, lembrando-se de censurar a velha bruxa por ser um dreno de recursos.
3. Ajuda-a depois de negociar um preço significativo pelo auxílio.
4. Ignora-a.
5. Ajuda-a.

Pergunta 5: Qual é sua cor favorita?

1. Preto de morte e destruição.
2. Marrom de doença e grande incômodo.
3. Cinzento melancólico.
4. Azul sem graça.
5. Todas as cores do arco-íris são as minhas favoritas!

Pergunta 6: Nas férias, gosto de:

1. Relaxar e se descontraír, participando de golpes ilegais na África ou contrabandeando diamantes.
2. Relaxar e se descontraír perseguindo inimigos.
3. Relaxar e se descontraír caçando inúmeros animaizinhos fofinhos.
4. Relaxar e se descontraír sendo grosseiro com os funcionários do hotel.
5. Relaxar e se descontraír fazendo caminhadas revigorantes à beira-mar.

Pergunta 7: Alguém lhe dá uma fechada quando você está dirigindo, obrigando-o a frear de repente e dando-lhe um susto. Você:

1. Segue a pessoa até em casa e a mata, assim como a família inteira dela.
2. Segue a pessoa muito de perto até ela fazer uma curva e bate na traseira dela, jogando-a para fora do caminho e destruindo seu carro, possivelmente causando ferimentos graves também.
3. Ultrapassa a pessoa e lhe dá uma fechada ainda pior.
4. Buzina freneticamente, dá farol alto e dirige agressivamente atrás da pessoa por alguns minutos.
5. Cai fora, dá de ombros e pensa: “Esse cara está cansado de viver!”.

Pergunta 8: Sua esposa (ou a faxineira) lava acidentalmente seu *jeans* favorito no programa de lavagem errado e ele fica desbotado, adquirindo uma tonalidade rósea. Você:

1. Enfia a culpada em uma máquina de lavar roupa industrial tamanho gigante com um monte de corante vermelho para esclarecer a questão de que, embora “seja apenas uma ligeira mudança de cor”, isso faz uma grande diferença.
2. Espera que ela saia e, em seguida, coloca todos os *tops* brancos favoritos dela para lavar com uma beterraba.
3. Faz questão de usar o *jeans* repugnante em eventos sociais em que precisam comparecer com uma boa aparência.
4. Grita que ela é uma pessoa inútil e descuidada, sugerindo um vínculo com alguma deficiência de caráter subjacente.
5. Ei, ei! Acidentes acontecem... Você só revira os olhos e diz: “Bem, essa é uma boa desculpa para ir às compras!”.

Pergunta 9: Um integrante de sua equipe o procura com um pedido de treinamento. Você:

1. Demite-o. Ele é claramente incompetente e incapaz de fazer o trabalho, caso contrário não precisaria de treinamento.
2. Oferece-lhe a escolha entre o treinamento ou um bônus. Se optar pelo bônus, não lhe dê, pois ele claramente não é competente o bastante para justificá-lo.
3. Mostra que você não precisou de nenhum treinamento para chegar onde está e que ele deveria gastar mais tempo preocupando-se com o próprio desempenho, em vez de trabalhar menos sonhando em participar de

programas de formação profissional.

4. Suspira ruidosamente e o lembra de toda a pressão que você sofre com orçamento de treinamento interno do departamento. Diga que vai pensar no caso. Não pense.
5. Reage com entusiasmo e pede-lhe para participar e transmitir depois os conhecimentos adquiridos ao resto da equipe.

Pergunta 10: É o fim do mundo. Aconteceu algum tipo de catástrofe, possivelmente induzida pelo homem, ou não, talvez a queda de um asteroide. Não sobraram muitas pessoas e as que restaram estão em sua maioria desfiguradas ou com problemas de algum tipo. Felizmente você está bem, e o melhor de tudo é que o iPod ainda funciona! Você:

1. Encontra um carregamento de armas e funda seu próprio reino, no qual os indivíduos devem cumprir todos os seus caprichos desvairados. Você mata qualquer um que saia da linha e dorme com todos que têm melhor aparência que não estejam tão desfigurados.
2. Torna-se um tanto transtornado e dirige pelas ruas como um personagem de *Mad Max*, roubando e matando indiscriminadamente.
3. Fica na sua e passa o tempo jogando golfe e bebendo todo o vinho bom que consegue encontrar. Interage com os outros apenas para roubar a comida deles.
4. Você se junta a um bando de sobreviventes e demonstra ser legal com eles, mas secretamente conspira para assumir o comando e dormir com todos que têm melhor aparência que não estão muito desfigurados.
5. Você se junta a um bando de sobreviventes e trabalha incansavelmente para cuidar dos mais desfigurados, esforçando-se para criar um “novo começo” no planeta destruído. Você provavelmente é bastante estoico e confiável.

Interprete os resultados:

Calcule seus pontos de acordo com a seguinte escala:

1. A = 5 pontos Terríveis
2. B = 4 pontos Terríveis
3. C = 3 pontos Terríveis
4. D = 2 pontos Terríveis
5. E = 1 ponto Terrível

Se você marcou...

40-50 pontos Terríveis: Ivan, o Terrível, aparecerá em breve, não para parabenizá-lo, mas para decapitá-lo. Você é uma séria ameaça à posição dele como o líder mais Terrível da história.

30-40 pontos Terríveis: Muito bem. Este é um trabalho excelente, você é claramente Terrível até o último fio de cabelo e tem um brilhante futuro Terrível pela frente. Pense em como poderia aprimorar a sua já impressionante qualidade Terrível.

20-30 pontos Terríveis: Não perca a esperança! Claramente, você tem algum Babaca interior para destruir (lembre-se, atrás dos joelhos), mas há um líder Terrível em você tentando despontar. Leia mais para descobrir como alimentá-lo...

10-20 pontos Terríveis: Ah, meu caro. Muito decepcionante. Abaixei a cabeça de vergonha. Você simplesmente deve se esforçar mais *etc. etc.* Talvez ajudaria se você comprasse mais livros sobre liderança Terrível. Vai ser uma longa subida a partir desse ponto, mas, como qualquer líder Terrível sabe, não há nada que não se possa aprender. A menos que você seja uma marionete. Nesse caso, está condenado.

Menos de 10 pontos Terríveis: Sua pontuação é menos do que impressionante.

Pronto, aí está você, agora com seu nível Terrível mínimo. Ele só pode ficar melhor a partir daqui. À medida que praticar a arte de ser Terrível, perceberá que sua atitude e suas opiniões mudarão sutilmente. Nas questões em que hoje respondeu E ou D, no futuro descobrirá que isso é ridículo e que C ou B são, obviamente, a resposta certa. Na maioria dos questionários, não há respostas certas ou erradas, tudo é uma questão de estilos diferentes – todos nós temos dons diferentes *etc.* Que monte de lixo... Sem dúvida nenhuma A é a resposta certa em todos os itens acima. Se você olhar para trás agora, acho que concordará que isso parece óbvio. Mas, como acontece com tantas outras coisas em nossa vida, isso é apenas evidente em retrospectiva. Não se preocupe, se você obteve uma pontuação baixa (abaixo de 25), aqui está toda a ajuda de que precisa. O próximo capítulo é dedicado às rotinas e aos rituais que você pode instituir para se tornar mais Terrível dia após dia...

Capítulo 4 – Lições Terríveis

- Avalie seu nível Terrível inato agora e novamente depois a cada seis

meses ou mais, para acompanhar seu progresso.

- Compre um chapéu pontudo.
- Atire mais objetos de escritório nas pessoas.
- Compre um leopardo.
- Suma com seu gato.

Para dicas e sugestões práticas sobre como criar um leopardo, acesse:
www.aimeudeusmeugatonaoparadecrescer.com.

CAPÍTULO 5

Rumo ao Terrível dia após dia

É claro que cada capítulo deste livro é igualmente importante – mas não este. Este é o mais importante. Aqui, vamos considerar as ações cotidianas e a disciplina de que você precisa para se tornar verdadeiramente Terrível. Vamos tratar de exercícios simples que você poderá introduzir em sua vida diária, para melhorar seu nível Terrível inato e desenvolver uma nova força a partir de então. Siga esses práticos conselhos e você estará incutindo medo e terror em um tempo surpreendentemente curto. Para tanto, precisamos observar as pequenas coisas que as pessoas realmente Terríveis fazem. Como se diz, o diabo está nos detalhes, e isso nunca foi tão verdadeiro. Para de fato tyrannizar os outros, você precisa prestar atenção às pequenas coisas...

Para tanto, vamos entrar na vida diária de um líder Terrível avançado. Ele é puramente ficcional. Vamos chamá-lo de Gordon. Vamos imaginar que Gordon tem um cargo de grande destaque em um setor do governo, talvez com milhares de funcionários sob seu comando e um orçamento de várias centenas de milhões de libras. Ou dólares! Não há nenhuma razão, é claro, para que esse Gordon imaginário não possa estar gastando dólares ou euros ou qualquer outra moeda.

Gordon trabalha muito e contrabalança seu dia de trabalho duro com as exigências da vida familiar (tem esposa e dois filhos). Ele é bem-sucedido, respeitado e muito ligado ao trabalho do chefe, embora, de maneira frustrante para Gordon, o chefe pareça bastante inclinado a vadiar. Mas não se engane, Gordon não é um líder Babaca. Gordon é Terrível até o nível mais profundo de seu ser. Quando as pessoas ouvem falar que Gordon está chegando, verificam até se a roupa de baixo está em boas condições. Caso contrário, saem às pressas para comprar outra. Portanto, usando esse estudo de caso *totalmente fictício*, o que podemos aprender sobre a rotina de um líder Terrível? (Nem eu nem meus advogados podemos afirmar com certeza se este estudo de caso é pura invenção e se qualquer semelhança com pessoas ou acontecimentos reais é mera coincidência.)

Soa o alarme. São cinco horas da manhã. Os líderes Terríveis levantam cedo. Os pássaros estão cantando lá fora e a luz da manhã de verão é filtrada pelas cortinas que oscilam suavemente para a frente e para trás com o sopro de uma brisa leve. Gordon desliga o alarme com um golpe e deita-se de costas enquanto a esposa ressona, sugerindo que mais cinco minutos seriam uma boa ideia. Gordon, de muitas maneiras, bem que gostaria de passar o braço em torno dela e

mergulhar de novo sob o edredom por mais uma hora ou mais, mas esse não é o estilo Terrível. Corajosamente, Gordon põe de lado o edredom e lança as pernas para fora da cama, batendo o joelho esquerdo no criado-mudo e derrubando o copo de água sobre alguns papéis importantes. Espeta um pé em uma pecinha de Lego especialmente pontuda. Gordon sorri com tristeza – este vai ser um dia Terrível. Consciente há apenas 30 segundos, ele já captou o humor que procurava.

Veja, a maioria das pessoas simplesmente se levanta de manhã. A pessoa verdadeiramente Terrível, não. Ela administra e constrói cada aspecto de seus dias para garantir que o nível Terrível máximo possa ser alcançado com o mínimo esforço. Conscientemente Gordon costumava deixar obstáculos no caminho de seus rituais matinais, mas agora isso se tornou quase automático, um hábito assimilado. Uma peça de mobiliário bem colocada, um prato de pão com geleia no chão, até mesmo alguns dos brinquedos dos filhos – tudo isso pode servir como adversários dignos antes de o cérebro começar a funcionar plenamente. Gordon sabe que não deve confiar totalmente em si mesmo para estar no “jogo para valer” desde a largada, mas, com seu cuidado e sua atenção aos detalhes, está pronto para comparecer a seu primeiro compromisso profissional do dia.

Gordon se dirige a seu escritório dentro de casa. O aposento é pequeno, mas ele só o usa sobretudo de manhã e nos fins de semana. Liga o computador e checa a mesma planilha que consulta todas as manhãs. Nela, ele mantém um registro detalhado das ligações matinais, assinalado por um código de cores. Na parte superior, há uma série de intervalos que variam das três às seis horas da manhã. O intervalo das três horas é colorido por um vermelho irritante, recuando para uma cor suave de mostarda para seis horas. Nesse dia, ele programou uma ligação às cinco horas para Mike, seu assessor de imprensa. Mike não sabe disso e é muito provável que ainda esteja dormindo. Gordon consulta outra coluna para ver o que Mike recebeu por meio de chamadas matinais nos últimos meses. Ele teve uma chamada de “*e-mail* perdido” às três da manhã e uma ligação às seis da manhã pedindo para que fosse “para uma cidade muito distante”. O cronograma indica que Mike não recebe uma chamada de “descompostura aleatória” ou de “solicitação obscura/irrealizável” faz algum tempo. Gordon seleciona “descompostura aleatória” e percorre uma lista de possíveis assuntos antes de discar o número de Mike no telefone. “Mike, acordei você? Bom. Está na hora de falarmos sobre a qualidade de seu trabalho...”

Isso é nível Terrível avançado. Gordon não faz suas ligações matinais ao acaso. Em vez disso, tem um cronograma detalhado de quem recebeu o que e quando. Dessa forma, Gordon pode ter certeza de que as pessoas serão tratadas

de forma igual, evitando favoritismos. Cada integrante de sua equipe recebe de tempos em tempos um telefonema ou uma mensagem em um momento inoportuno, com temas que vão desde a competência pessoal a tarefas impossíveis. Gordon realmente se preocupa com o próprio nível Terrível, concedendo-lhe muita atenção. Ele entende que essas ligações geram uma verdadeira “vantagem” para a equipe, portanto, obviamente, resultam em um ambiente de alto desempenho, em que todos se esforçam para fazer o melhor possível. Mas o que nosso líder Terrível faz a seguir...?

Gordon desliga o telefone com violência, enquanto Mike ainda está apresentando algum pobre argumento, e segue até a cozinha para preparar o café e comer torradas. Os jornais da manhã ainda não foram entregues – eles costumam chegar às 5h30. São 5h35. Gordon não perde o ritmo. Equipado com um pedaço de torrada, chinelos e pijama, ele sai de casa e segue pela rua a caminho da banca de jornal. Expelindo migalhas como um vulcão islandês, ele repreende o dono da banca pela horrível falha no serviço. Pega os exemplares dos periódicos que já deviam ter sido entregues em sua casa e ameaça cancelar a assinatura antes de voltar marchando pelo caminho até sua porta da frente ainda aberta. O entregador dos jornais está dobrando a esquina. Percebendo o olhar de Gordon, ele começa a recuar, mas não antes de Gordon ter a chance de amassar um dos jornais e jogá-lo na direção dele, juntamente com alguns comentários gerais sobre o caráter moral das pessoas que costumam se atrasar.

São 5h45 e Gordon já infligiu três pontos do conceito de Terrível. E continue atento à história, porque ele não desistiu. O que é importante notar aqui é o aspecto flexível da verdadeira qualidade Terrível. Sim, você pode programar os aspectos de seu dia para acentuar o seu nível inato, mas fique atento também às oportunidades inesperadas, não planejadas. Torne a vida difícil para si mesmo a fim de gerar a ira necessária para infligir a tirania, mas nunca perca a oportunidade de tornar a vida difícil para os outros. O dono da banca de jornais terá agora toda uma carga de angústia pronta e preparada para jogar sobre o infeliz (e provavelmente inútil) entregador quando ele retornar do seu turno. De muitas maneiras, Gordon lhe fez um favor. Mais alguns casos como esse e o dono da banca possivelmente demitirá o menino, conseguirá um melhor e terá clientes mais felizes e mais leais em consequência disso. Veja, a ideia de Terrível tem a ver com a *obtenção de resultados* – e rapidamente. Vamos ver o que Gordon está fazendo agora...

São 8h40. Gordon seguiu para o escritório. O táxi se atrasou, então, durante o percurso, Gordon telefonou para a empresa de táxi e protestou a respeito disso em voz alta, lembrando-se não apenas de reclamar do atraso, mas também do cheiro estranho no carro. Ele recebeu um desconto sobre as tarifas da semana

seguinte. Nesse momento, sua secretária chega para lhe falar sobre seu dia. Sua primeira reunião é às nove horas com uma colega de outro departamento. Susan tem tentado reservar um horário em sua agenda faz muito tempo para discutir a colaboração entre os respectivos departamentos. Gordon pede de modo taxativo à sua secretária para mudar a reunião para as quatro da tarde, quando deve “andar pelo departamento”. Gordon sabe muito bem que sua secretária deve ter avisado a equipe administrativa disso, portanto o adiamento da reunião com Susan não só a faz sentir-se insignificante e frustrada como também gera a oportunidade de antecipar seu exercício de “andar pelo departamento”. Das nove às dez da manhã ele vagueia pelo prédio encostando na mesa das pessoas e fazendo-lhes perguntas desafiadoras: “Qual é a sua opinião sobre x?” ou “Quantos destes você fez este mês?”. Todo mundo gagueja e tropeça com frases incoerentes, respondendo da melhor forma possível. Gordon olha bem para cada pessoa ao fim desse desempenho e balança a cabeça lentamente, antes de prosseguir. Se estiver de bom humor, pode acrescentar um som de desaprovação. Se alguém se atrapalha com algo simples, Gordon pega uma caneta e anota em seu caderno, franzindo a testa de maneira ameaçadora. Ele gosta desse processo, pois os resultados são imediatos e é muito gratificante intrometer-se sem respeitar as camadas hierárquicas dessa maneira. Ele até aparece na recepção e, por um momento, lança olhares de desaprovação diante da correspondência bagunçada sobre a mesa.

Temos aqui duas lições importantes para os aspirantes a líderes Terríveis em termos de sua atividade cotidiana. Gordon “vai até a fonte”, como dizem nos manuais de gestão Babaca. Embora seja muito importante tyrannizar seus subordinados diretos, Gordon sabe que, para criar um ambiente de alto desempenho ideal, é importante que sua sombra se projete diretamente sobre as hierarquias inferiores da organização. Não há melhor maneira de fazer isso do que sair para intimidar o pessoal. Não é difícil amedrontá-los, pois normalmente estão indo mal em suas tarefas e tentam encobrir esse fato. Gordon sabe e tolera isso, uma vez que empregados confiantes seriam mais propensos apenas a provocar distúrbios e outros problemas. Experimente dar uma volta por dez minutos todos os dias, ou por uma hora uma vez por semana. Você vai se surpreender com os resultados que isso pode proporcionar. Não se esqueça de chegar de forma inesperada e repentina na mesa das pessoas. Paire sobre elas e não sugira que se levantem; o ideal é que elas permaneçam sentadas, com você acima delas. Mantenha a posição superior. Mesmo que saiba o nome da pessoa, faça questão de começar com um “Entããã (muito descaradamente, verifique o crachá), Steve...”. Em seguida, faça perguntas complexas considerando a dificuldade de pensar em todos os detalhes, quanto mais obscuras e teóricas

melhor. Escolha algo parecido com:

1. Na sua opinião, quais são as três funções mais importantes deste departamento?
2. Na sua opinião, no contexto da geração Y, como podemos racionalizar os custos do atendimento ao cliente da maneira mais eficaz?
3. Você acha que devemos permitir animais de estimação no escritório?
4. O que você fez em sua vida pessoal para apoiar o Protocolo de Kyoto?
5. Como a recente mudança nas estruturas departamentais afeta as prioridades de pessoal para os próximos 12 meses?

Se você estiver realmente se divertindo, sempre poderá tentar algo como:

6. O que você acha que eu poderia fazer melhor que seu líder?

Esta última pergunta realmente os fará se contorcer. Você pode usar uma linguagem corporal positiva para sugerir, erroneamente, que quer que lhe deem uma resposta franca. Um balançar de cabeça, um sorriso, uns olhos de cachorrinho pidão devem dar conta do recado. Obviamente, em seguida, faça o gerente os demitir se disserem algo desrespeitoso. Em breve, a notícia vai correr pelo escritório, assim você provavelmente só poderá puxar o gatilho algumas vezes. Daí por diante sempre obterá muitos elogios efusivos quando fizer essa pergunta. O que é bom. Depois que as pessoas responderem às suas perguntas patéticas, a melhor política para você é não questionar mais nada, isso lhes dará tempo para pensar e se esclarecer. Melhor, em vez de dar meia-volta, afaste-se e encontre a próxima vítima – ou “funcionário”, se você ainda estiver pensando de modo Babaca.

A segunda lição a aprender aqui é a importância da boa gestão diária. A maioria das pessoas marca tarefas na agenda e, em seguida, cumpre esses compromissos. Gordon sabe que essa é uma forma insignificante de considerar uma agenda e que há muito a ganhar com a gestão criativa dela. Sua colega Susan esperava reunir-se com ele às nove horas. Mudando a reunião no último minuto (Susan já podia estar a caminho), Gordon a informa não tão sutilmente de que é mais importante e mais cruel do que ela. Como se trata de uma conversa real sobre a colaboração interdepartamental, Gordon sabe agora que terá vantagem, e quase certamente acabará ganhando nas negociações. O líder Terrível está sempre ciente do alerta não escrito e do não dito. As conversas sobre a colaboração interdepartamental significam “conseguir que seu departamento faça o trabalho sujo que não queremos realizar”. Os líderes verdadeiramente Terríveis sabem disso e reagem adequadamente, como veremos mais adiante...

São 10h18 e Gordon está 18 minutos atrasado para a análise financeira trimestral. O diretor financeiro está nervoso, pois devia ter conseguido 15% de redução de custos para o ano até o momento e encontra-se vários pontos percentuais à deriva. Ele explica as razões para isso, as advertências em torno dos números e as providências que estão sendo tomadas para resolver a situação da melhor maneira possível. Gordon reage positivamente: isso é compreensível, ele sabe que todos ali têm feito o melhor *etc.* A reunião vai muito melhor do que o diretor financeiro esperava. Inicialmente, ele está desconfiado, a reação de Gordon está muito diferente e a experiência lhe diz para não se sentir muito animado ainda. Mas, às 10h59, uma leve euforia começa a se instalar, ele relaxa, até mesmo para de suar e começa a sorrir um pouco. É então que Gordon dispara sua armadilha. “Continuem com o bom trabalho, e tudo o que nos faltar no fim do ano vamos recuperar por meio de cortes de pessoal no departamento financeiro – aproveitem o resto do dia. Até logo.” O diretor financeiro quer saber se é uma piada e testa isso com um riso nervoso. Gordon na mesma hora responde estrondosamente, batendo com o punho sobre a mesa e derrubando uma cadeira próxima: “Você acha que isso é uma brincadeira, algo para rir? Como ousa, com sua incompetência *etc.* *etc.*”. O diretor financeiro e sua comitiva de contabilistas e analistas afastam-se rapidamente, trêmulos e pálidos. Já é possível garantir que muitas pizzas serão entregues no departamento financeiro mais tarde essa noite...

Aqui, Gordon mostra-nos a importância da gestão das expectativas. Como líder Terrível em toda a sua glória, as pessoas esperam que Gordon seja Terrível. Isso pode de algum modo neutralizar a sensação Terrível entre os funcionários. O verdadeiro Terrível aprecia esse dilema, ou seja, ele se tornar quase muito bom em suas tarefas. Só porque você se tornou muito bom no que faz não significa que outros devam sofrer, então Gordon muito cuidadosamente demonstra aqui a capacidade de criar contrastes de comportamento. De início, ele é afável e compreensivo, embalando o diretor financeiro e seus companheiros em uma falsa sensação de segurança. Gordon é como uma serpente, enrolando-se lentamente em torno da presa. A princípio, a presa – ou diretor financeiro, neste caso – está desconfiada, pronta para fugir. Mas Gordon afrouxa o aperto e, conseqüentemente, o mesmo acontece com a presa. Antes que perceba, o diretor financeiro está quase apreciando o abraço escamoso de Gordon. É justamente nesse momento, quando a presa se esqueceu do verdadeiro poder do braço que o envolve, que o líder Terrível sabe aplicar a pressão, com dureza. O impacto disso pode ser tão surpreendente, tão alarmante, tão grave que pode produzir as mais fantásticas reações. É bastante plausível que o diretor financeiro não volte para casa por três dias, em uma orgia de horas extras induzida agora pelo estresse. Se

ele não tiver um colapso em seguida, é porque é feito da matéria certa; se cair e pegar fogo, normalmente pode ser eliminado (fale com o RH) e claramente era impróprio para o trabalho de qualquer maneira. Esse comportamento Terrível avançado é conhecido como “gestão de talentos”. Isso não é simples, requer um verdadeiro esforço para passar da doçura e da leveza para raios e trovões em questão de segundos, mas os grandes consideram que essa é a única maneira de separar o trigo do joio, os que têm dos que não têm, os vencedores dos perdedores. Esse é um ótimo tema a ser compreendido, mas voltemos por um momento para a lição mais ampla aqui. Para acentuar seu nível Terrível, é conveniente compará-lo com alguns comportamentos dos “falsos Babacas”. Dessa forma, sua equipe apreciará plenamente o alcance e a profundidade de sua qualidade Terrível e não entenderão como algo certo.

Às 11h, o carro de Gordon está pronto para levá-lo a outro prédio. Haverá uma reunião conjunta dos chefes de departamentos para uma rodada de informações de uma série de conselheiros de segurança sobre o surgimento de uma ou outra ameaça. Ele usa o tempo no carro para fazer uma sequência de três telefonemas breves, dois para aumentar a cobrança em torno de alguns projetos estratégicos, pedindo atualizações para aquela tarde, e o terceiro à esposa, para lembrá-la de pegar a roupa na lavanderia. Às 11h34, Gordon chega à reunião, que está prevista para começar às 11h45. Todo mundo já está lá e Gordon aproveita a oportunidade para participar de algumas brincadeiras um pouco indiscretas sobre quem viu em um clube de golfe no fim de semana. Às 11h45, os conselheiros entram e começa a reunião. Depois de uns vinte minutos, os conselheiros consideram terminada a exposição das informações. Algumas pessoas fazem perguntas interessadas e sensatas. Gordon aguarda sua vez. As questões são respondidas e, após cerca de 40 minutos, a reunião começa a se encaminhar para o encerramento no horário marcado, às 12h30. É nesse momento que Gordon ataca.

Ele faz algumas perguntas sobre a validade da fonte das informações. As questões são respondidas de maneira satisfatória, embora claramente os analistas não se impressionem com a insinuação. Então, Gordon tira da pasta um relatório obtido por um de seus assessores que contradiz os resultados dos conselheiros presentes e lhes pede uma explicação. Os conselheiros estão obviamente perplexos, um deles é questionado francamente e não sabe nada sobre esse novo relatório. O outro tenta explicar, mal, a lógica por trás dos dois resultados. Sua resposta gaguejada provoca outras perguntas da plateia reunida. Gordon deixa os outros dispararem perguntas pedindo esclarecimentos por dez minutos ou mais, apreciando o cheiro de sangue nas suas narinas. Por volta das 12h35, ele interrompe um dos conselheiros especiais e afirma que, por mais agradável que

seja ouvir aquelas informações, realmente não está interessado em desperdiçar ainda mais seu tempo e que tem coisas muito mais importantes a cuidar no seu departamento. Imediatamente, ele se levanta e sai da sala. Você pode ter certeza de que nada de muito interesse ou importância será dito depois da saída dele e de que a reunião irá se encerrar pouco depois.

Essa é uma obra-prima do lado Terrível, perfeita em todos os sentidos, e você também pode aplicar alguns desses comportamentos em sua vida cotidiana. Em primeiro lugar, lembre-se: é muito mais fácil derrubar do que construir. Cultive seu crítico interior. Use-o para disseminar o desprezo, a dúvida, o ridículo e o atraso sobre as ideias não tão brilhantes dos outros. Se você joga baralho, deve saber que é muito mais fácil jogar para perder do que para ganhar, e o mesmo se aplica à liderança. É muito melhor enfraquecer a posição dos outros e, portanto, assumir uma posição dominante do que tentar construir uma para si mesmo.

Basicamente, existem duas maneiras de influenciar as pessoas: fazer sua ideia parecer boa (difícil e demorada) ou fazer a ideia delas parecer ruim (fácil e rápida). Realmente, é moleza. Nesse caso, Gordon ilustra a questão lindamente. Ele também mostra outro componente decisivo para minar as ideias dos outros: fazê-lo no fim da reunião. Antes de torpedear os conselhos ou as ideias das outras pessoas, é melhor ouvi-los – não mostrar suas cartas cedo demais, ou as pessoas vão ter tempo de elaborar um contra-argumento. A outra lição Terrível que podemos aprender com esse caso poderia talvez ser mais bem resumida como “a reunião não acontece se eu não estiver na sala”. Apareça tarde, saia mais cedo, faça o que for preciso para mostrar que você é a pessoa mais importante na sala e que, se não estiver presente, realmente não há muito sentido em continuar. Isso é algo tão simples que você pode efetivamente começar a praticar amanhã – basta pensar em todo o tempo que você conseguiria poupar se saísse de todas as reuniões dez minutos mais cedo ou se chegasse dez minutos atrasado, ou *as duas coisas*!

Às 13h, Gordon está de volta ao escritório a tempo para o almoço marcado com o patrão. Eles trabalham no mesmo prédio e combinaram de se encontrar na recepção e, apesar de Gordon estar livre às 12h55, ele espera na esquina dentro do carro até dar 13h em ponto. Ele conduz o patrão para o carro à espera e já reservou uma boa mesa no melhor restaurante da região, do qual sabe que o patrão gosta bastante. Uma boa garrafa de vinho, relatórios de progressos brilhantes e risadas arrebatadoras diante de todas as piadas fracas do patrão garantem que a reunião durante o almoço seja um grande sucesso. Na verdade, o patrão fica tão impressionado com o comando firme de Gordon sobre sua área e com os grandes resultados que está lhe informando que lhe pede para pensar em assumir mais responsabilidades, talvez outro departamento ou dois. Gordon fica

sério, fala sobre a fase importante que seu departamento está atravessando, sobre a necessidade de manter o curso e mostra um desejo de ver as coisas acontecerem. Mas, ao mesmo tempo, sugere fortemente que estaria mais do que disposto a considerar a oferta, com o devido pacote de remuneração correto, claro. O patrão pergunta a Gordon sobre seus potenciais sucessores em seu departamento atual, caso fosse dar um passo para cima. Mentalmente, Gordon vê o diretor financeiro sendo jogado em um buraco, e responde que, apesar de sua equipe ainda ser muito dependente dele para a maioria das decisões cruciais ou importantes, desconfia que poderia encontrar alguém pronto. Tem o cuidado de não mencionar nomes, mas garante ao patrão que poderia ter algo elaborado em alguns meses. Eles se despedem em excelentes condições e demorados apertos de mão. Os carros chegam, o de Gordon para levá-lo de volta ao escritório e o do patrão para levá-lo a um evento de golfe com alguns diplomatas importantes. Está tudo bem no mundo, então Gordon deixa a pasta com o motorista e decide andar uns 15 minutos ao longo do rio, de volta ao escritório.

Existe uma verdade fundamental nesse caso sobre o lado Terrível. Ela pode não ser imediatamente aplicável, mas vale a pena preparar-se. Quanto mais Terrível você se torna, mais oportunidades são colocadas à sua frente. Quanto mais duradoura, maior e mais fria for a sombra que você projetar, mais as pessoas nos níveis superiores vão querer tê-lo trabalhando para elas. São capazes de sentir o cheiro de poder que você exala como se fosse um feromônio, e, como mariposas ao redor de uma vela, elas se sentirão atraídas para se alimentar de sua energia, de seu vigor e dos resultados que obtém. Deixe que venham. Tente mostrar uma disposição de avançar com a cautela adequada do verdadeiro profissional. Deixe transparecer que está ansioso por mais responsabilidades, desde que possa fazer um bom trabalho. Tente vincular as suas considerações sobre compensações a esse desejo de fazer um bom trabalho, por exemplo, nunca “representar o papel” de alguém em um nível acima, pois isso mostra fraqueza e uma vontade de realizar um trabalho pelo qual não é pago. Tente sugerir que, para fazer o trabalho corretamente, você precisa da autoridade e, portanto, da posição e também do salário.

A outra lição nesse caso é muito simples, uma que você certamente conhece: *faça seu chefe gostar de você*. O líder Terrível sabe que deve fazer o que for preciso para garantir que o chefe pense de maneira favorável a seu respeito. É claro que você pode apunhalá-lo pelas costas depois de ter autoridade suficiente, mas no caminho para o topo exercite todos os recursos reverentes e bajuladores que puder. O chefe dirá que não quer estar cercado de bajuladores. A melhor maneira de interpretar isso é a seguinte: “*Eu quero, **sim**, estar cercado de bajuladores*”. Isso é psicologia inversa da escola do Pernalonga: “Por favor,

cara, não me atire lá naquele espinheiro”. Não acredite em uma palavra do que ele disser. Em breve, você vai ter uma noção de qual a melhor forma de manipular o patrão.

Presentes podem dar resultado, mas tome cuidado para não se desviar para algo que pareça um suborno declarado, a menos que seu chefe claramente insinue que reage bem a esse tipo de comportamento. Em países até bem esclarecidos (Rússia, Paquistão, Itália e muitos outros), os subornos ostensivos são considerados perfeitamente corretos, e com razão. Dependendo de onde os Babacas têm influência (Estados Unidos, Grã-Bretanha, França, Alemanha, Escandinávia, Japão, para citar apenas alguns), é um pouco mais delicado envolver-se nesse tipo de coisa. Mas, se não puder subornar, você ainda pode dourar o ego, lembrar ao chefe como ele é fantástico e rir em todos os momentos certos.

É importante nunca mostrar fraqueza, essa é uma verdade da qualidade Terrível. No entanto, pode realmente ser conveniente pedir a opinião do patrão, isto é, recorrer à ajuda dele de tempos em tempos. O melhor é se ater a coisas em que você se sente extremamente confiante quando pedir a ajuda do chefe. Dessa forma, você pode ter uma conversa esclarecedora, inteligente, em que quase certamente o chefe vai aprender uma coisa ou duas. O efeito é que o chefe sai do encontro pensando: “Se ele pediu ajuda sobre isso, então deve ser brilhante no resto...”.

Convide o chefe para jantar em sua casa e, se vocês se derem especialmente bem, talvez até mesmo para passear nas férias em uma estação de esqui ou algo semelhante, se as famílias forem de níveis semelhantes e parecer bastante natural. Lembre-se: ele detém o gatilho na sua próxima promoção, portanto trate-o com o respeito e a deferência que merece. Isso significa que ele terá uma visão muito diferente de você do que qualquer outra pessoa, que só verá o verdadeiro tirano que você realmente é. Isso é bom desde que se trate do seu chefe. No momento em que ele deixar de ser seu chefe, o melhor é tentar providenciar para que ele deixe a organização de uma forma ou de outra. Ele pode se tornar uma fonte de rumores perigosa sobre sua aparência agradável e otimista. Isso não pode ser tolerado e, como um cuco expulsando os irmãos menores do ninho, faça exatamente o mesmo se por acaso tiver a possibilidade.

São quase 14h30 quando Gordon volta ao escritório. Ele passa 30 minutos com a secretária revisando vários *e-mails* e comunicados. À 15h, Mike, seu assessor de imprensa que recebeu descompostura aleatória às cinco da manhã, vem vê-lo. Mike está visivelmente chateado e nervoso. Gordon não faz nada para aliviar esses sintomas de angústia, sabendo que mostrar até mesmo o mínimo de fraqueza ou conciliação agora destruirá todo o trabalho duro que tem

feito até o momento. Mike é um homem firme, talvez não o melhor assessor de imprensa que já existiu, mas lida com as questões externas do departamento de comunicações com exatidão, diligência e determinação. Gordon passou a confiar nele e a contar com seus serviços, mas sabe que isso não é desculpa para dar moleza.

Mike senta-se e sorri nervoso antes de perguntar se houve algum incidente ou lapso específico com que Gordon esteja particularmente preocupado, porque ele não consegue se lembrar de ter criado algum problema durante o tempo em que trabalharam juntos. Gordon sabe que não deve cair nessa armadilha e, em vez disso, responde com uma série de perguntas:

- Há quanto tempo trabalhamos juntos?
- O que você pretende alcançar em sua carreira?
- Como você caracterizaria a natureza da relação entre um chefe de departamento e seu assessor de imprensa?
- Qual seria seu animal de estimação ideal? (Gordon encolhe-se visivelmente quando Mike diz que gostaria de ter um gatinho.)

Mike está com um pé atrás. Não tem certeza de onde isso vai parar e algumas das perguntas são simplesmente obscuras. Por volta das 15h30, ele sente que a reunião está começando a se encaminhar para um fim específico e nada foi mencionado ainda. Gordon pede que ele consiga algo para uma breve entrevista no rádio que deve dar na manhã seguinte e empurra a cadeira para trás, sugerindo o fim definitivo da reunião. Mike está exaltado e muito aliviado. Talvez tudo acabe bem afinal de contas. Assim que está prestes a sair, Gordon diz: “Vamos ver se não precisaremos ter essa conversa de novo”. “Não, absolutamente não... errr... obrigado”, arrisca Mike. Ele tem a estranha sensação de ter desviado de uma bala invisível. Está longe de saber ao certo o que causou o desagrado de Gordon, embora não haja dúvida de que o líder está descontente com ele. Assim, ele deve ter feito, ou deixado de fazer, alguma coisa. Claramente, terá de redobrar seus esforços e decide imediatamente entrar em contato com seus colegas em outros departamentos para comparar os apontamentos, só para ver se há alguma coisa faltando. Talvez se isso fosse feito em algumas horas não seria uma má ideia...

No Capítulo 2, analisamos as condições ideais para o florescimento da qualidade Terrível. Uma delas era a incerteza, e aqui Gordon conduz a impressão de incerteza de Mike a níveis consideráveis. Mike está certo de que Gordon está insatisfeito, mas não faz ideia do porquê. Quando questiona isso, tudo o que parece conseguir é irritar Gordon ainda mais, então desiste. A lição que todos

nós podemos aplicar aqui, a partir do comportamento exemplar de Gordon, é lembrar que, como líderes, é nosso trabalho impulsionar o desempenho de nossa equipe. Às vezes, alcança-se isso melhor quando o nível de desempenho atual é usado como um exemplo do que você não quer ver. Isso pode gerar dúvidas sobre especificidades, mas não entre em detalhes – é seu trabalho manter-se estratégico. Gordon mantém as críticas e os comentários no nível mais alto possível, gerando uma sensação de mistério em torno do nível de desempenho desejado. Essa é, então, uma oportunidade para o funcionário descobrir por conta própria – o que é especialmente conveniente se você não deixar totalmente clara a natureza exata das funções de todas as pessoas que se reportam a você. À medida que se tornar mais Terrível, e com isso ocupar postos mais altos na organização, terá cada vez mais pessoas se reportando a você e não terá a menor ideia do que fazem. Isso dificulta a microgestão, portanto você pode precisar recorrer a outros métodos, a fim de impulsionar o desempenho a um nível satisfatório. Esse é um estilo altamente eficaz e eficiente, sem mencionar que também é profissional, de gestão do desempenho. Você não precisa se atrapalhar todo com formulários e análises anuais se for tão competente quanto Gordon.

Agora, Gordon tem alguns minutos para se preparar para a chegada de Susan, às 16h, com a intenção de falar sobre a cooperação interdepartamental. A reunião o assusta e ele pede a um vassalo de passagem para trazer um café com duas colheres de açúcar, a fim de reforçar seu nível energético. Em seguida, pede a um par de subordinados diretos que fiquem no escritório por um momento, caso precise de alguns detalhes sobre as oportunidades e os obstáculos reais de colaborar com o departamento de Susan, além de algumas histórias sobre como determinadas pessoas do departamento dela criaram problemas no passado.

Susan chega e é conduzida ao escritório dele. A reunião avança aos tropeções. Susan está interessada em criar uma unidade composta de integrantes dos dois departamentos, para atuar como um centro conjunto de análise de dados e produção de relatórios a fim de economizar tempo, dinheiro e gerar documentos comuns padronizados, segundo o que ela julga serem duas disciplinas muito semelhantes. Gordon não se deixa enganar e percebe que ela está simplesmente tentando delegar sua produção de relatórios de baixa qualidade ao seu departamento – que, obviamente, trabalha muito melhor do que o dela. Alternativamente, percebe também que ela está tentando construir um império roubando sua valiosa equipe de análise de dados. Ele não tem certeza exatamente de qual desses é seu motivo exato, mas está convencido de que é um desses, e, seja ele qual for, sabe que Susan só vai conseguir o que quer por cima de seu cadáver.

Assim, ele se entrega a muitas brincadeiras diversas e a um monte de fofocas

envolvendo outros chefes de departamento. Então, cita alguns dos casos específicos em que sua equipe recebeu pouca cooperação de gente do departamento dela. Meticuloso, Gordon chega a mencionar nomes específicos e as datas das ocorrências de que tem conhecimento. Em seguida, ele divaga, falando em geral sobre alguns dos objetivos mais amplos de seu departamento, ou seja, sobre aquelas áreas que têm pouco em comum com as áreas de interesse dela. Por volta das 17h, Susan vai embora deprimida, receosa e completamente convencida de que é provável que um esforço de colaboração entre seus departamentos nunca aconteça. Gordon a vê na área de recepção e, quando ela sai, ele espera que esteja bem fora do alcance de sua voz antes de se virar para a recepcionista, piscando de maneira cúmplice e dizendo: “Eu realmente odeio essa mulher”.

Antes de considerarmos as lições mais amplas desse episódio, tome nota do detalhe logo no início: o café. Gordon sabe que é importante envolver todos os integrantes da equipe no apoio à sua liderança, e entende a emoção que todos sentirão se forem indicados para lhe trazer o café. Se for um vassalo relativamente graduado, pode ser uma emoção irritante, é certo, mas isso lhe dá a oportunidade de descarregar a tarefa em um vassalo ainda mais humilde.

Nunca vá buscar seu próprio café – use todas as oportunidades para ser Terrível, por mais triviais que pareçam. Em seguida, ele se vê diante da competição óbvia de outro departamento.

A primeira lição neste caso é ver a colaboração como ela realmente é. Pergunte-se: “Quem realmente quer colaborar?”. Certo. Ninguém quer, nem você, então não se deixe enganar. Claro, você precisa dar sequência àquela farsa de fingir ouvir e se interessar, poupando as despesas gerais e blá-blá-blá. Mas nunca, nunca tire o olhar do fato de que essa é uma oportunidade para demonstrar sua verdadeira natureza Terrível e, ao mesmo tempo, um risco de perder território. Gordon reage da maneira correta, com uma combinação de distração, agressão e confusão. Einstein disse: “Se não puder convencê-los, confunda-os”, ou algo nesse sentido. Eu tendo a pensar que, mesmo quando se pode convencê-los, não é uma má ideia dar uma grande volta e confundir-los no final. Nos negócios, se você está confuso, o que faz? Isso mesmo, balance a cabeça e tente parecer inteligente, ao mesmo tempo que, secretamente, se preocupa se a outra pessoa seria muito mais inteligente do que você (é pouco provável, obviamente, mas você se dispõe a flertar com a possibilidade), ou se teria uma compreensão muito melhor do assunto e de suas nuances complexas do que você (mais provável). Por mais que as pessoas reajam à confusão, nunca é demais para o líder Terrível espalhá-la por perto. A confusão e a incerteza andam de mãos dadas, e sabemos quanto um bom líder Terrível gosta da

insegurança.

Bem, o que sabemos agora sobre Gordon é que ele nunca perde a oportunidade de mostrar sua natureza Terrível. Observe como ele menciona meticulosamente o nome específico das pessoas que causaram problemas. Isso dá a Susan munição para quando retornar a seu departamento. Por outro lado, se Susan é uma líder Babaca, isso lhe cria um dilema quanto ao que fazer com as informações – o que, em muitos aspectos, é ainda melhor. Nos próximos capítulos, falaremos sobre a importância de estabelecer uma cultura da culpa, e aqui Gordon nos dá apenas uma pequena indicação sobre como pode ser bem construída. Citar os nomes ligados aos projetos fracassados é uma maneira sutil de associar a culpa especificamente aos canalhas que você quer demonizar. Uma maneira simples de lembrar como e quando fazê-lo (e voltaremos depois a isso) é a seguinte:

- Se correu tudo bem: fui eu que fiz.
- Se foi razoavelmente bem: fui eu que fiz, apesar das limitações dos idiotas que sou forçado a ter a meu serviço.
- Se deu errado: foram os idiotas.

Dessa forma, você pode ajudar seu chefe a entender o que levou ao sucesso ou ao fracasso na sua área. Essa é uma parte importante da análise da causa primária e da excelência operacional – seu gerente vai querer determinar as causas e os efeitos se as coisas deram errado. É precisamente nesse ponto que você deve ser capaz de apontar de forma rápida e clara para o gerente de RH. Você sempre pode culpá-lo por ter contratado um bando de jovens mentalmente deficientes, você sabe, aqueles com uma perna maior do que a outra. Olhe a seu redor agora. Eles provavelmente estão usando camisa xadrez.

São 17h, o horário do dia de que Gordon mais gosta. Os verdadeiros indolentes de seu escritório estão começando a pensar em ir para casa. Gordon normalmente não dá por encerrado o expediente até por volta das 20h, então, no seu modo de entender, ninguém deveria. É claro que, na realidade, eles começam a fugir em grande número em torno das 18h30, para seu eterno desgosto. Para combater isso, enquanto caminha de volta à sua sala, ele faz um desvio por alguns dos departamentos administrativos e envolve alguns líderes de turno em uma conversa geral sobre objetivos e metas. Alguém nervosamente começa a desligar o computador e a guardar objetos pessoais em uma mochila. A pessoa está do outro lado do escritório e pensa tolamente que vai escapar da detecção. Ela se encontra entre Gordon e a saída, e, se conseguir simplesmente se esgueirar para a porta sem ser notada, talvez caminhando à frente do sujeito da

correspondência com seu carrinho... “VOCÊ AÍ!”, grita Gordon, “AONDE PENSA QUE VAI?”. A pessoa não dera sequer cinco passos. Gordon ordena-lhe para ir a seu escritório e esperar lá, descobre quem é o gerente dela e arrasta-o junto de volta para seu covil. Após 15 minutos de repreensões, com socos na mesa e muitos gritos, a preguiçosa e o gerente saem do escritório de Gordon e voltam às suas mesas. Ninguém tenta sair antes das 18h40 naquela noite...

Agora, na parte mais produtiva de seu dia, Gordon lê *e-mails*, escreve comunicados e anota na agenda algumas tarefas para o dia seguinte (as quais, naturalmente, vai distribuindo impiedosamente). Tenta sempre que possível limitar seus *e-mails* a uma só linha, de preferência utilizando apenas o campo de assunto. Dessa forma, é capaz de ler e despejar mais de cem *e-mails* no curto período entre cerca de 17h15 e 19h30. A essa hora, ele chama um táxi (a secretária foi para casa) e pede que venha buscá-lo em dez minutos. A maioria das pessoas já voltou para casa, embora, obviamente, a equipe de finanças continue labutando penosamente fazendo hora extra. Enquanto se dirige para a saída, Gordon passa por um entregador de pizza entrando na recepção.

Um bom hábito a adquirir é limitar-se a *e-mails* breves. Gordon sabe que seu tempo é precioso. Nunca se preocupa com minúcias. As pesquisas revelaram que, somando todo o tempo que se passa digitando “por favor” e “obrigado” e “atenciosamente” e “foi bom te ver” e blá-blá-blá, um líder de nível médio gasta cerca de 43 horas por semana. Você não é um líder de nível médio, você é um líder Terrível e, como tal, pode deixar de lado toda essa baboseira exaustiva de perguntar como foi o fim de semana das pessoas e criar “contexto”. Você pode cortar todas essas coisas, como verá a seguir em uma série de exemplos de *e-mails* redigidos por alguns dos melhores líderes Terríveis do mercado. Se Stalin pudesse ter enviado mensagens eletrônicas, elas seriam mais ou menos assim:

- Quarta-feira, no máximo às 15h.
- Muito decepcionante.
- Não.
- Não é de sua alçada.
- Reescreva o relatório todo.
- Inaceitável.
- Não é relevante.
- Entendido.
- Ok.
- Você está fazendo a pergunta errada.
- Não é uma prioridade.

Você não gasta mais de um segundo ou dois para escrever esses *e-mails*. Eles são sucintos e vão direto ao ponto, e nas empresas modernas precisamos de líderes mais capazes de se expressar nesses termos. As coisas têm um ritmo rápido, as cargas de trabalho são maiores e os líderes precisam ter a capacidade de serem breves e diretos. Sim, sua equipe vai querer toda aquela coisa bonitinha e branda de “Como vai você?”. Isso acontece porque todos são essencialmente fracos. Você, por outro lado, é ocupado e ambicioso. Ah, e você é forte.

Também é importante ser autêntico (estamos de acordo com os líderes Babacas quanto a esse ponto). Perguntar sobre a saúde de alguém, ou a família, ou (ainda pior) os animais de estimação, sugere que você realmente se preocupa. Esse não é um comportamento autêntico e deve ser desencorajado. A menos, é claro, que você esteja preocupado que um problema de saúde da pessoa possa impedi-la de cumprir suas funções, caso em que é aconselhável verificar. O RH pode ter uma política a esse respeito, mas, em geral, se a pessoa teve um acidente vascular cerebral e não pode operar uma fotocopiadora porque poderia desligar alguma coisa, é bastante seguro e completamente aconselhável livrar-se dela. Quer dizer, quem quer ter por perto uma pessoa doente ou com problemas desperdiçando o dinheiro da empresa?

São 20h30 e Gordon chega em casa. As crianças estão dormindo e a esposa está terminando de preparar o jantar. Ele a repreende adequadamente pela falta de variedade de verduras antes de sentar-se para a refeição e conversar sobre como foi o dia. Ele descobre que ela está com um problema com a escola do filho, pois o pequeno Oliver gostaria de tocar um instrumento específico na banda; Gordon toma nota de ligar para o diretor pela manhã e imagina fugazmente se poderia acrescentá-lo à sua lista matinal de discursos inflamados. A lavanderia fez um trabalho exemplar com seus ternos depois que ele ameaçou entrar com um processo judicial por conta de um serviço malfeito na semana anterior. Ele comenta com a esposa sobre a promoção iminente “*apesar de nada estar definido ainda*” e faz piada sobre o patrão fraco e inútil. Às 21h30, ele leva o cachorro para passear enquanto a esposa lava a louça do jantar e às 22h dá um beijo de boa-noite nos filhos, faz um chocolate para si e um chá de camomila para ela, e os dois vão ler no quarto. A luz é apagada e tudo está calmo. As cortinas oscilam suavemente para a frente e para trás na janela e somente uma fraca sirene da polícia e um carro passando ocasionalmente quebram o silêncio.

Gordon agora está dormindo e sonhando com dragões e princesas. Em um só dia, ele trouxe à baila 20 lições que podemos aplicar em nossos esforços do dia a dia para nos tornar mais Terríveis. Vamos recapitular.



Capítulo 5 – Lições Terríveis

1. Gerencie as condições de seu nível Terrível. Faça uma avaliação de seus erros de vez em quando, veja bem se não pendeu para o lado errado.
2. Faça da qualidade Terrível uma rotina, agende descomposturas matinais para bem cedo, a fim de motivar o alto desempenho...
3. ... mas lembre-se de ser flexível e aproveitar as oportunidades de ser Terrível sempre que elas surgirem.
4. Queixe-se muito e, sempre que possível, injustificadamente.
5. Gerencie sua agenda cuidadosamente, mude o horário de reuniões com as pessoas no último minuto e pegue as outras desprevenidas.
6. Passeie pelo departamento (ou faça a “gestão ambulante”, como dizem os Babacas) e aterrorize as pessoas que encontrar pelo caminho.
7. Nunca se lembre do nome das pessoas, mesmo quando souber.
8. Faça às pessoas perguntas difíceis em momentos aleatórios e mostre uma desaprovação evidente quando relutarem em responder.
9. Gerencie as expectativas das pessoas, ou seja, certifique-se de que nunca consigam o que esperavam, mantendo-as confusas e em constante estado de incerteza.
10. Derrube os argumentos dos outros em vez de desenvolver o seu.
11. Chegue tarde e saia mais cedo.
12. Faça o chefe gostar de você (mas apunhale-o pelas costas na primeira oportunidade).
13. Gere a incerteza em torno dos níveis de desempenho esperados.
14. Nunca dê um retorno específico, exceto em algumas vezes. Mas talvez não. Ou...
15. Desconfie das pessoas que querem colaborar.
16. Confunda e distraia sempre que possível.
17. Trabalhe para criar uma cultura de culpa.
18. Grite com as pessoas que saem mais cedo.
19. Envie *e-mails* muito breves.
20. Livre-se das pessoas doentes.

Agora, se no Capítulo 4 você teve uma pontuação muito baixa no questionário sobre o nível Terrível, não podemos esperar que você coloque em prática todas essas dicas e sugestões de uma só vez. Em vez disso, escolha uma ou duas e tente transformá-las em um hábito. Durante um

período de meses a anos, você descobrirá que isso fica cada vez mais fácil. Nos capítulos seguintes, vamos tratar de mais alguns detalhes sobre como expressar plenamente seu lado Terrível. Vamos considerar tanto a teoria como a prática e aprofundar ainda mais nossa compreensão da verdadeira ideia de Terrível. Mas, por um momento, vamos dar adeus a nosso herói (totalmente fictício, não baseado em ninguém): Gordon, o Terrível. Que seu reino seja dourado e sua natureza Terrível, lendária. Quanto a nós, é hora de voltar à realidade, com os olhos turvos, mas balizados por seu exemplo positivo...

CAPÍTULO 6

Tirania autêntica

No capítulo anterior, usamos um exemplo do lado Terrível para saber como podemos apimentar nossa vida diária com feitos e ações Terríveis. Alguns de vocês leram o Capítulo 5 e pensaram: “Excelente, vou fazer algumas anotações e talvez possa experimentar isso ou aquilo na segunda-feira”. Outros terão lido e pensado: “Isso simplesmente não vai funcionar comigo”. O problema é que, se você ainda não criou uma reputação e uma imagem de líder Terrível, pode ser difícil começar de repente a atirar peças do mobiliário e chamar todo mundo de patife. Deixe-me ilustrar isso com uma história de minha infância com a qual com certeza, em maior ou menor medida, todos vão se identificar.

Frequentei uma escola só de meninos. Tudo bem, no fim das contas, nem todo mundo vai se identificar com essa história... Nessa escola, como em todas as outras, havia professores capazes de incutir medo, respeito e apreensão só de entrar na sala de aula. Imagine disciplinar e tentar manter em silêncio uma classe com 30 meninos de 15 anos de idade, durante uma hora inteira. Devia ser quase impossível, mas esses professores não só faziam isso, como faziam com facilidade. Nós vivíamos realmente preocupados com o que fariam conosco se saíssemos da linha. Gritar era o mínimo que podíamos esperar; na pior das hipóteses, podíamos esperar uma suspensão, uma visita à sala do diretor, uma intimidação física leve ou algum contato inadequado. Basicamente, podíamos esperar todo o tipo de coisa capaz de destruir o dia de um garoto de 15 anos, bastando para isso que lhes déssemos um pequeno motivo. Uma tosse forte seria suficiente. Um papel de bala amassado significaria castigo por uma semana. Um menino recebeu um mês de suspensão por usar um aparelho dentário que um professor confundiu com um tocador de fita cassete.

Esses professores eram Terríveis até o último fio de cabelo. Em seu período de folga, eles não saíam em longas caminhadas, podavam árvores de bonsai ou construíam réplicas da ponte sobre o rio Kwai em papel machê. De maneira alguma. Em seu período de folga, eles aterrorizaram mais crianças em clubes locais de escoteiros ou nas aulas de catequese da igreja. O lado Terrível deles na sala de aula não era uma representação teatral, era uma autêntica realidade. Era exatamente aquilo que eles eram e que preferiam ser. Quando não estavam na sala de aula, eles se sentiam inquietos e desajeitados, então adotavam passatempos que lhes permitissem expressar mais seu lado Terrível em outros lugares. Eles provavelmente tinham sonhos Terríveis com situações em que

outras formas mais fanáticas de punição para as crianças eram permitidas ou mesmo incentivadas na escola.

Depois, houve outros professores. Eles queriam que os respeitássemos, mas, eu desconfio, não tanto quanto queriam que *gostássemos* deles. Para eles, a disciplina em sala de aula era um completo pesadelo. Seu desejo de ser popular significava que eles nunca estavam dispostos a mandar ninguém para o diretor, muito menos seria provável que procurassem oportunidades e desculpas para fazer isso. Bem, às vezes, conseguíamos levar a melhor sobre esses professores, provocar um tumulto geral e obrigá-los a sair correndo da sala em desespero. Os professores mais antigos intervinham, os rapazes negavam tudo da maneira mais plausível e as aulas eram desmarcadas de manhã ou à tarde, os pais eram chamados e o professor debilitado recebia um duro sermão do diretor sobre a disciplina e o controle em sala de aula. Na aula seguinte, eles eram mais duros, muito mais duros. Mas essa dureza não era igual à dos professores autenticamente Terríveis. Era uma dureza forjada, nascida da necessidade em vez do prazer. Ela não nos assustava, nem mudava nosso comportamento. Essa foi minha primeira lição sobre o que significava ser autenticamente Terrível. Você precisa ser autêntico por completo, não adianta fazer um tipo ou adotar um estilo que represente durante nove horas por dia. Você precisa ser verdadeiro. Se não conseguir, nunca será um líder Terrível, porque todos percebem que está fingindo. Quando um ator encena, nós percebemos. Quando alguém está mentindo, podemos afirmar (na maioria das vezes). Mas e se você está apenas parcialmente a caminho de sua plena natureza Terrível autêntica? Como começar a indicar sua autenticidade antes de ela estar totalmente formada? Será que dá certo?

Essa é uma das poucas áreas em que os ideais da liderança Terrível e da liderança Babaca se sobrepõem consideravelmente. Na literatura de desenvolvimento da gestão Babaca, você encontra muita conversa fiada sobre liderança autêntica. Uma das obras mais Babacas e que dá vontade de vomitar é de autoria de Goffee e Jones, intitulada *Quem disse que você pode liderar pessoas?*. Ora, obviamente, eles escreveram sobre como se tornar um autêntico líder Babaca, o que seria um erro Terrível e, portanto, todos os conselhos e textos deles são confusos e voltados para o lado errado. Gira em torno da exposição pessoal, da comunicação e da gestão da distância social. Provavelmente traz imagens de cachorrinhos, fadinhas, duendes e coisas do tipo, se você conseguir lê-lo do começo ao fim. Nós não queremos acabar dessa maneira, de jeito nenhum, mas eles acertam numa coisa. Se você não parecer, agir e se comportar de maneira Terrível, *coerentemente*, as pessoas simplesmente não reagirão de maneira adequada à sua qualidade Terrível.

Dois líderes, um autenticamente Terrível e outro apenas intérprete, que apenas diz e faz exatamente as mesmas coisas, ao mesmo tempo, não causarão o mesmo impacto. Os seguidores do líder não autêntico, no fundo um Babaca, vão saber que podem se dar ao luxo de ignorar suas bem ensaiadas representações de fundo Terrível. Um discurso bem elaborado será interpretado como “esse é só o jeito dele quando fica um pouco irritado”. Uma ameaça de transferir um vassalo particularmente inútil para algum posto avançado de um projeto em um departamento num beco sem saída será interpretada como “apenas um reflexo passageiro; ele nunca faria isso realmente”. Você é capaz de pensar em algo pior? Um líder Terrível que não é levado a sério? Se essa situação se parece com você, então abaixe a cabeça de vergonha. Faça uma longa caminhada sem casaco em um dia frio e pense muito sobre o que tem feito. Pessoas como você só contribuem para difamar a liderança Terrível.

A liderança Terrível não se resume apenas a aplicar descomposturas, agitar os braços e distribuir punições brutais de forma arbitrária. Apenas 90% têm a ver com essas coisas. Também significa pressionar os outros de uma forma particularmente insustentável, alcançar resultados surpreendentes e, em seguida, descobrir maneiras de, pessoalmente, beneficiar-se desses esforços muito além da escala da composição de seu salário. Portanto, se quiser ser um líder verdadeiramente Terrível, você precisa ser autêntico; caso contrário, as pessoas vão ignorá-lo. Para conseguir isso, você precisa seguir algumas regras simples:

1. Nunca demonstrar *nenhuma* fraqueza

Darth Vader, em *Guerra nas estrelas*, não se mostrou de modo algum incomodado na hora de fazer apresentações técnicas sobre a Estrela da Morte. Ferdinando Marcos não assumiu publicamente sua tendência de desviar fundos do governo. Gêngis Khan não confessou uma incapacidade de combinar adereços decorativos. Da mesma forma, você nunca deve mostrar nenhuma fraqueza. Os líderes Terríveis em sua melhor forma são melhores que nós em tudo; eles inspiram assombro e pavor em igual proporção. Agora, é claro, você não é perfeito e pode ter algumas lacunas na sua lista de aptidões assombrosas. Eis aqui algumas brechas de liderança comuns que você pode ou não ter:

- Incompetência no planejamento.
- Falta de visão estratégica.
- Incapacidade de influenciar os superiores.
- Falta de inteligência.
- Falta de higiene pessoal.

Obviamente, nenhuma dessas falhas é um grande problema e nenhuma delas impede que você seja um ótimo líder verdadeiramente Terrível. Mas, se algum dos seus vassalos descobrir que você tem esses ou outros pontos fracos, será preciso agir rapidamente. Você deve silenciá-lo matando-o (por exemplo, pode ser que caia acidentalmente dentro do compactador de resíduos), demitindo-o ou, melhor ainda, as duas coisas (certifique-se de demiti-lo primeiro). Então você vai parecer impermeável, impenetrável e intransponível a todos que o contemplem.

2. Nunca deixar as pessoas conhecerem seu verdadeiro eu. A menos que queira assustá-las

Voltemos à Estrela da Morte. Entramos no escritório de Darth Vader. O que você imagina que vai ver? Fotos dos amigos e familiares dele? Uma ou duas bolas coloridas de controle de estresse? Umas citações sem sentido sobre a importância da inovação logo abaixo da foto de uma montanha nevada? Uma raquete de *squash*? Claro que não. A sala é pouco mobiliada e minimalista; talvez tenha apenas uma caixa de espada luminosa e um espanador de capacete. Não haverá nada à mostra induzindo uma paixão por tritões, ou uma predileção pelo ciclismo, ou a associação a um clube de torcedores do futebol (aliás, Vader torcia para os Yankees, mas Gareth Jenkins, o funcionário da Estrela da Morte que acidentalmente descobriu isso, foi atingido pela espada luminosa e teve uma morte bem desagradável).

Para seus vassalos, você precisa permanecer distante, desconhecido e temido. É difícil temer uma pessoa se você sabe que ela coleciona velhas bonecas Barbie ou se sabe que ela gosta de sair mais cedo às quartas-feiras para servir de modelo-vivo na faculdade de arte da cidade. Portanto, remova de seu local de trabalho todas as pistas de sua vida pessoal. Em hipótese alguma envolva-se em bate-papos idiotas sobre família, filhos, lazer ou passatempos. Para seus funcionários imprestáveis, toda sua razão de ser deve residir em incutir-lhes o temor da ira divina em cada uma de suas miseráveis, inúteis e fúteis horas de vigília. Não deve haver nenhuma distração e, por mais que você tenha um passatempo, ninguém abaixo de você no trabalho deve ter a menor noção disso.

Há apenas uma exceção a essa regra: gerar o medo. Se você acha que um vassalo tornou-se um pouco arrogante ou carece do nível certo de terror e respeito por você, é permitida a divulgação de um pequeno detalhe sobre sua vida pessoal (esse pormenor nem precisa ser verdadeiro) que a seu ver contribuirá para despertar os sentimentos de temor e pavor. Por exemplo, você pode deixar escapar que, na noite anterior, você mesmo castrou seu rottweiler

para economizar os honorários do veterinário. Ou pode mencionar que seu adversário na disputa de caratê do fim de semana acabou no hospital e só vai comer por meio de canudinho pelo resto da vida. Você pode se lembrar da surra que deu no professor de seu filho, quando ele se queixou das vaias no jogo da escola, ou pode se lembrar com carinho de como jogou fora todos os brinquedos de seus filhos por não os terem arrumado no prazo de cinco minutos cravados que você tinha estipulado. Se isso não funcionar, tente contar quanto se divertiu arruinando a carreira de alguns de seus funcionários na última empresa em que trabalhou.

3. Fazer um esforço especial para lembrar a seus funcionários que eles são a escória do lugar

Sua equipe pode, de início, acreditar que tem algumas coisas em comum com você. É importante que todos percebam, rapidamente, que não é esse o caso. Lembre-se: você foi selecionado para ser o chefe, então você é, intelectual, física, social e moralmente, e em todas as outras características positivas terminadas em “mente”, superior a eles. Sua equipe irá apreciá-lo se você encontrar pequenos artifícios para reforçar esse ponto. A máquina de café que sua equipe usa não será suficiente para suas necessidades; assim, mande instalarem uma melhor perto dela e deixe claro que, se alguém além de você for encontrado usando-a, será esfolado vivo – a menos que esteja fazendo um café para você e, nesse caso, se usar a máquina antiga, será esfolado vivo. Se não podem dizer qual máquina usaram quando trouxerem o café para você, então esfole-os vivos só por precaução e livre-se da máquina melhor, substituindo-a por outra ainda melhor, para que a diferença seja realmente evidente. Você precisa fazer isso a cada poucos meses, mais ou menos, quando seu paladar se acostumar com o bom café.

Exija privilégios no estacionamento e uma vaga exclusiva para você, com uma placa com seu nome para deixar claro a todos que você tem esses benefícios. Tenha uma grande e luxuosa sala, com belos vasos de plantas, poltronas de couro, um telão de plasma embutido, banheiro privativo e tudo o que der na telha. Não é porque você quer – de maneira alguma –, mas porque isso serve como um lembrete para seus infelizes funcionários de que *você é melhor do que eles*. Eles vão apreciar isso, uma vez que desenvolverá neles um sentimento mais forte de fé em você, em suas decisões e em sua capacidade. E as pessoas gostam de ter confiança no chefe, portanto, realmente, você só está fazendo isso por eles.

4. Criar um ambiente de alto risco e mínimo apoio para todos, a não ser para você

Claro, você quer criar um ambiente de baixo risco e muito apoio para si mesmo, mas deve acontecer exatamente o contrário para sua equipe. Os autênticos líderes Terríveis criam ambientes de alto risco para a equipe, a fim de que o sucesso seja recebido com desconfiança, e a realocação a projetos mais periféricos e o fracasso sejam vistos como um chicote de cavalo. Se alguém fizer algo bem-feito na sua equipe, você precisa ter cuidado com essa pessoa (veja os Capítulos 7 e 8). Ela pode estar tentando fazer seu trabalho. Pense sobre para onde pode transferi-la, a fim de garantir que seu sucesso no futuro seja altamente improvável. Com esse propósito, será útil se puder ter à mão algumas transferências particularmente venenosas, que arruinam carreiras. Qualquer coisa que tenha a ver com uma mudança ou com TI costuma dar conta do recado. Do mesmo modo, se a pessoa resistir, procure criar uma sensação equivalente à queda livre; aquela sensação de velocidade terminal, de morte iminente, medo e perda do controle esfinteriano. Evite falar com a pessoa e desencoraje os outros a falar com ela. Exija cada vez mais dela e peça-lhe para trabalhar mais rapidamente. Mine sua competência com os superiores estratégicos e emita um som de desaprovação quando passar pela mesa da pessoa.

Se puder seguir esse plano de quatro passos, sua qualidade Terrível em breve será vista de longe como verdadeiramente autêntica. As pessoas acreditarão em suas intenções Terríveis e, portanto, agirão em conformidade com isso. Uma boa maneira de avaliar se você se tornou autenticamente Terrível é quanto aprecia um ato aleatório de fundo Terrível. Para acompanhar seu nível de autenticidade, é uma boa ideia criar um sistema de medição para si mesmo. Anote em uma folha de papel uma lista das coisas que mais gosta de fazer. Tente pensar em coisas não Terríveis que lhe dão grande prazer. Em uma típica lista, você poderia encontrar:

- Romper o lacre de um novo pote de café instantâneo.
- Acertar uma bola de papel no cesto de lixo.
- Chegar atrasado no ponto, mas pegar o ônibus assim mesmo, porque ele também está atrasado.
- Descascar o ovo cozido de modo perfeito.
- Sentir cheiro de grama recém-cortada.
- Inspirar o aroma de lençóis limpos na cama.

Você conhece esse tipo de coisa: aquelas que simplesmente o fazem feliz. Agora, tente classificar a lista de acordo com algum critério. Quais você se

esforçaria mais para manter? Depois de ter posto tudo em ordem, você tem nas mãos uma espécie de escala de felicidade. Na parte de cima está a megafelicidade e, mais para baixo, o contentamento profundo.

Após ter sua escala de felicidade definida, precisamos corrigi-la como uma lista de atos aleatórios de qualidade Terrível. Alguns bons podem ser:

- Despejar grosserias em um vassalo sem razão nenhuma.
- Derramar café de propósito sobre um integrante da equipe.
- Responder a um *e-mail* com: “Você é um idiota”.
- Tirar um funcionário de alto desempenho de um projeto importante sem nenhuma razão aparente.
- Pedir a uma equipe pequena para ficar até tarde a fim de se reunir com você à noite e depois cancelar a reunião no último minuto.

Realmente, não importa o que você escolher, apenas tenha certeza de que seja repentino, fácil e divertido de fazer, e algo que possa repetir cada vez mais. A cada três meses mais ou menos, execute esse ato Terrível aleatório e pegue seu quadro de felicidade. Onde o colocaria na sua lista? À medida que sua qualidade Terrível se desenvolve e cresce, pode ser que você ache que deva ficar na parte inferior do quadro, como comer uma torta de carne moída (uma estranha receita da culinária inglesa de torta de Natal feita com frutas secas – esquisito) que realmente tem um gosto bom em vez de rançoso. Mas, com o tempo, à medida que a sua ideia de Terrível se firmar e for cuidadosamente cultivada, com sorte irá classificar esse ato bem no topo da lista. Por fim, talvez você ache que o cheiro de pão recém-assado não é nada em comparação com o som que faz um grampeador ao colidir com o crânio de um vassalo inexperiente. E quando isso for verdade e você se vir fazendo um esforço maior para criar oportunidades para seu lado Terrível aflorar, então a questão da autenticidade respondeu por si mesma. Você não será apenas Terrível do lado de fora, você será Terrível até o último fio de cabelo.

Capítulo 6 – Lições Terríveis

- Existe uma diferença entre a qualidade Terrível subjetiva e a expressa. O estado ideal é alimentar a última com a primeira, mas para chegar a esse ponto é preciso tempo e disciplina.
- Seu lado Terrível autêntico é alcançado quando você não age mais Terrivelmente de maneira consciente, e sim porque é assim que faz...
- ... e porque gosta disso.

- Nunca demonstre qualquer fraqueza. Seus funcionários devem perceber que você é melhor do que eles em tudo.
- Nunca deixe sua equipe conhecer seu verdadeiro eu. Permaneça distante e misterioso, a menos que queira assustá-los.
- Lembre a seus funcionários que eles são a escória do lugar. Invista nos mínimos sinais para recordá-los de sua inferioridade, como uma sala agradável e plantas exuberantes para você, e cadeiras baratas e de segunda mão para eles.
- Crie um clima de alto risco e mínimo apoio para seu pessoal. Se as pessoas trabalharem bem, expulse-as. Se as pessoas trabalharem mal, pressione-as. As que forem se virando, apenas deixe-as em paz e elas lhe serão gratas.
- Avalie quanto você gosta de atos Terríveis aleatórios para acompanhar seu nível de autenticidade.

Os melhores líderes não parecem Terríveis. Eles *são* Terríveis.

parte III

Líderes de

Vamos fazer mais um intervalo em nosso mundo Terrível. Em um momento, o líder Terrível avançará para fazer o indescritível à sua equipe. Mas, por enquanto, vamos apenas refletir sobre o que podemos aprender sobre nossa relação com a liderança nos três capítulos anteriores.

O Capítulo 4 é o mais puro disparate em certo sentido (por isso, se você comprou um leopardo, espero que tenha guardado o recibo). Mas, por outro lado, é muito sério. Você precisa desenvolver seu nível de consciência tanto quanto seus pontos fortes e fracos inatos como líder. Todos nascemos canhotos ou destros, ou uma mistura dos dois. Da mesma forma que alguns de nós nascemos inclinados para alguns aspectos da liderança e não para outros. Isso de fato não importa, do mesmo modo como não interessa se você é canhoto ou destro, mas é extremamente útil compreender a que estilo você está ligado. Por exemplo, algumas pessoas se preocupam com o que acontecerá a seguir, amanhã, num futuro mais distante. Outras simplesmente não ligam. Mas a liderança é (na maioria das vezes) um cargo voltado para o futuro, e sua equipe pode cuidar do aqui e agora. A compreensão de sua tendência pessoal o ajudará a gerir a si mesmo. Assim, acesse a internet e encontre uma boa empresa com reputação confiável que possa aplicar-lhe um bom teste psicométrico de liderança e lhe dar um bom retorno.

O Capítulo 5 é absolutamente cheio de maravilhosos conselhos reversíveis. A maioria das 20 lições pode ser literalmente transposta; por exemplo, a Lição 10: derrubar os argumentos dos outros em vez de desenvolver o seu. Basta saber que, de longe, a maneira mais eficaz de influenciar os outros é explorar plenamente a proposta que apresentarem, ver os méritos dela e encontrar maneiras de relacionar o que estão tentando conseguir com sua ideia, ou seja, fazer exatamente o contrário. Não se livre das pessoas doentes (Lição 20), adapte-se para poder incentivá-las a contribuir plenamente. Não ande pelo departamento a fim de aterrorizar as pessoas (Lição 6); em vez disso, passeie para incentivá-las e apoiá-las. A lição em que quero me deter por mais tempo é a de número 12: faça o chefe gostar você (mas apunhale-o pelas costas na primeira oportunidade). Bem, obviamente, você não vai esfaquear seu chefe pelas costas. Em vez disso, encontre maneiras de falar positivamente sobre a influência e o

impacto dele. Mas é importante desenvolver uma relação frutífera com seu chefe. O fundamental nessa lição está nas palavras “fazer” e “gostar”. Você não pode fazer seu chefe gostar de você. Deve fazer um esforço para conhecer seu chefe e ganhar a confiança dele e de todos os seus colegas. Se isso se transformar em “gostar”, ótimo.

As lições do Capítulo 6 são bastante sutis e é difícil conviver com elas, se você for uma pessoa naturalmente reservada. Revelar coisas sobre sua vida pessoal pode parecer, para algumas pessoas, pouco profissional. A filosofia do líder Terrível de não demonstrar nenhuma fraqueza e não divulgar nada sobre sua vida particular pode ser atraente. Mas a verdade é a seguinte: confiamos nas pessoas que conhecemos. E, quando confiamos em alguém, sentimo-nos seguros de nos colocar em uma posição vulnerável, acreditando que a pessoa se comportará de acordo com nossos melhores interesses. No contexto profissional, isso se traduz em trabalhar realmente com afinco. Nosso pessoal só vai trabalhar com muito afinco para nós se confiar que não o trataremos como “otário” pelas costas e levaremos o crédito por seu trabalho árduo. Calcula-se que as pessoas produzam até 48% mais quando vivenciam um forte sentimento de confiança no seu empregador e de comprometimento com seu trabalho. Portanto, ganhar a confiança de sua equipe é o passaporte para o sucesso, e você nunca vai conseguir isso se parecer indiferente e infalível. Em outras palavras, você compartilha suas fraquezas e seu “verdadeiro eu” com sua equipe, todos percebem que você não é um sabe-tudo apático, e todos trabalham duro e certos de que você vai lhes dar todo o crédito possível.

Há também lições relevantes no Capítulo 6 sobre a importância simbólica de diminuir as lacunas percebidas entre os níveis da organização. O líder mais experiente que desiste de ter uma sala luxuosa, converte-a em uma sala de reuniões e vai trabalhar no meio do departamento, sem paredes, junto com todo mundo é convincente ao dizer: “Estamos juntos nisso”. Como líderes, devemos ser acessíveis e normais, julgados por nossas ações, e não pelas representações simbólicas de nossa posição. Por fim, é importante criar um ambiente que contrabalance risco e desafio com apoio, ao contrário da filosofia Terrível da criação de alto risco com mínimo apoio! Isso se aplica especialmente se sua equipe precisa desenvolver produtos inovadores, novos métodos e serviços *etc.* Se as pessoas estão empenhadas em resolver problemas difíceis, precisam de apoio para assumir riscos, o que nos leva de volta ao Capítulo 3 e à nossa lição invertida de Vlad, o Empalador: tratar os erros (do tipo certo, não idiotas) como uma oportunidade de aprender e de incitar as pessoas a exigir mais de si mesmas.

À medida que se desenvolve como líder, espero que você consiga iniciar um

diálogo consigo mesmo. Não como um sinal de demência precoce, mas como fruto de uma reflexão entre a parte de você que não lidera e a que lidera. Essas duas vozes irão se fundir com o tempo, mas, no momento, será útil se conseguir parar de vez em quando e pensar sobre como é ser liderado por você. Se não tiver certeza disso, sempre poderá perguntar aos mais afortunados que realmente têm essa vivência, o que nos leva direto à terceira parte deste livro: a sua liderança e os outros. Bem, vejamos o que o líder Terrível vai aprontar...

CAPÍTULO 7

Fazendo a infelicidade deles

Até aqui nos concentramos em você e na sua qualidade Terrível. O restante deste livro se propõe a considerar como você pode impor essa sua qualidade aos outros. Começamos dando uma olhada nas pessoas que melhor podem apreciar suas recém-descobertas tendências tirânicas: sua equipe. Essas são as pessoas que lhe causam a maior parte dos problemas atualmente, com toda certeza. São as pessoas que olham para você à espera de liderança e cujo desempenho em grande parte determina seu sucesso e sua sorte. Elas são inferiores a você, não apenas em termos de riqueza pessoal e inteligência, mas também em termos de posição e importância dentro da organização. Você pode ter muitos milhares de pessoas abaixo de você ou apenas uma. Nos três capítulos seguintes veremos como liderá-las e gerenciá-las de acordo com princípios Terríveis.

A lição mais importante que você invariavelmente aprenderá sobre liderança é que a maior ameaça ao futuro de sua carreira, Terrível ou não, vem daqueles que você gerencia. Sim, são aqueles irritantes vassalos os maiores responsáveis por seu principal desafio. Acha difícil acreditar que um punhado de indivíduos com um cérebro comum do tamanho de uma noz é capaz de derrubá-lo? É compreensível, mas considere o seguinte: os líderes estão sempre mudando, por causa de poucas razões, como vemos a seguir.

- 1. Eles morrem:** isso pode acontecer por causas naturais, e nesse caso é mais provável que você já esteja aposentado, portanto não deveria ser um problema, a menos que você esteja doente. Mas você também pode encontrar a morte em consequência de envenenamento ou outras atividades de um integrante da equipe. Então vale a pena ser cauteloso na hora de aceitar alimentos de presente.
- 2. Eles são promovidos:** é assim que você quer progredir na carreira, porque significa que conseguiu atingir níveis Terríveis suficientes para justificar uma promoção.
- 3. Eles são depostos:** ou seja, eles são despedidos, marginalizados, substituídos ou pedem demissão. Essa é a razão mais comum para a mudança. Pense nisso: quanto mais se sobe na organização, há cada vez menos papéis de liderança; assim, necessariamente, a maioria dos líderes não consegue alcançá-los e é destituída. E quem os destitui? Seu chefe. Errado! Seu chefe não tem nada a ganhar livrando-se de um vassalo, a menos que suspeite de que você conspira contra ele, mas, sendo Terrível, você nunca o deixaria suspeitar nem por um

momento (embora, obviamente, você estará conspirando). Não, a destituição é feita pelos subordinados. Não abertamente, claro, eles não têm a inteligência ou o poder de causar sua queda abertamente. Mas são capazes de planejar, conspirar, sabotar e difamar até que seu nome esteja sujo de lama em toda a organização.

Quero que você pense nos integrantes de sua equipe. Agora tente visualizar o rosto de todos. Eles podem estar sorrindo, balançando a cabeça com aprovação e gratidão, ou erguendo o olhar para você com admiração e respeito. Parece difícil acreditar que entre eles esteja seu Brutus, seu Judas. Mas ele está aí, pois estatisticamente esse é o lugar onde ele se encontra. Você precisa acordar e vê-los como a ameaça que de fato representam. Eles não são menos perigosos só por terem a motivação coletiva, a inteligência e a sagacidade de um cardume de águas-vivas. Os líderes Terríveis, ao contrário de seus equivalentes Babacas, estão alertas e gerenciam os riscos de acordo com isso. A gestão de riscos envolve identificação, quantificação e mitigação. Felizmente, você começará a se tornar ciente desse risco. Verá que esse é sempre o único grande risco a seu sucesso no futuro.

Agora podemos avançar na análise sobre a mitigação. De uma forma estranha, é possível que os líderes Babacas também saibam inconscientemente do risco, mas eles têm uma abordagem bem diferente para a mitigação. Antes de considerarmos a abordagem Terrível correta e simples, vamos parar um minuto e considerar a abordagem Babaca.

Os líderes Babacas, a fim de impedir que as pessoas os esfaqueiem impiedosamente pelas costas na primeira oportunidade, tentam tornar-se amigos de seus subordinados diretos. Procuram conhecê-los, entender suas aspirações de carreira, suas esperanças e seus medos. Tentam demonstrar que se preocupam com eles e buscam ajudar na carreira deles, fornecendo-lhes oportunidades de crescimento. Passam um tempo cuidando dos objetivos de seus colaboradores, proporcionando-lhes metas claras e inequívocas, e chegam a ponto de levar a culpa se alguém da equipe fizer idiotices. Tentam criar uma “cultura de confiança e de delegação de poder”.

É incrível, não é? Tanto esforço desperdiçado! Vamos usar a lógica Terrível para desfazer imediatamente essa abordagem. Primeiro, a ideia de se tornar amigo dos funcionários. Sabemos que essa é uma estratégia tola porque, se algum deles tem qualquer tendência Terrível (e esse livro pode cair nas mãos de qualquer um, infelizmente), vai tirar vantagem dessa abordagem logo de cara. Vai deixá-lo acreditar que é seu melhor amigo e depois fazê-lo caminhar sobre as brasas, tão logo o bônus dele não seja bem o que esperava. Além disso, ser

amigo de alguém requer tempo e esforço. Você está aqui para ser promovido e ganhar dinheiro. Pergunte a si mesmo: como a amizade com seus subordinados diretos o ajudaria a ser promovido ou ganhar mais dinheiro? Certo, não ajudaria, portanto, não faça isso!

Em segundo lugar, a ideia de conhecer as aspirações de carreira e esperanças deles. Se forem francos (e muitos deles provavelmente não são), eles aspiram a seu cargo. Em suas mentes insignificantes e desalinhadas, acreditam que podem fazer melhor do que você. Alguns vão lhe dizer isso sem rodeios. Esse é um caso óbvio de insubordinação e, se açoitamento for permitido no código de conduta da empresa, sugiro que comece por aí. Porém, verifique primeiro com o RH, porque às vezes é melhor apenas despedi-los. A maioria não será corajosa o suficiente, mas, uma vez mais, não se engane. Só porque eles dizem que não querem seu cargo não quer dizer que não o queiram. Eles apenas estão sendo dissimulados. A essa altura, você pode dividir seus subordinados diretos em quatro grupos distintos:

Grupo 1

Quer seu cargo e diz que quer (geralmente não mais do que 5% da força de trabalho).

Reação administrativa adequada: flagelamento ou demissão imediata (verificar as políticas locais de RH).

Grupo 2

Quer seu cargo, mas diz que não (cerca de 70% da força de trabalho).

Reação administrativa adequada: ficar em cima deles, rebaixá-los, impedi-los de acreditar que são bons o suficiente (veja logo adiante as dicas e sugestões).

Grupo 3

Não sabe o que quer (cerca de 20% da força de trabalho).

Reação administrativa adequada: abuso generalizado – eles não vão opor muita resistência (veja o Capítulo 9 para ter algumas ideias). Isso lhes dá algo em que se concentrar, e pode ser gratificante para você e para a organização.

Grupo 4

Genuinamente feliz em seu cargo, sem aspirações ao progresso (muito raro, menos de 5%).

Reação administrativa adequada: profundo cinismo para começar – lembre-se de que esses são extremamente raros, como leopardos-das-neves. Para continuar com a metáfora, você tem certeza de que não está com um gato bem alimentado

nas mãos? Para continuar ainda mais com a metáfora, se estiver convencido de que é um verdadeiro leopardo-das-neves, então faça a coisa óbvia e certa. Atire nele, arranque a pele dele e pendure-a como um troféu na parede do escritório. Tudo bem, a metáfora perde um pouco de sentido aqui, mas, essencialmente, não confie neste grupo. As motivações deles são estranhas e alienígenas, e seu comportamento muito difícil de prever. Experimente transferi-los para outro departamento, onde irão causar problemas para outra pessoa.

Portanto, como você pode ver, as “pesquisas” mostram que cerca de 70% de seus subordinados diretos estão, essencialmente, conspirando para obter seu cargo. Isso pode parecer um pouco alarmante, e me desculpe se saber disso o deixa um pouco enjoado. Mas, por favor, não entre em pânico. O pânico não é bonito e certamente não é Terrível. Existe ajuda para isso e está neste capítulo, pois vamos passar por uma série de abordagens testadas e aprovadas para manter a distância seus traiçoeiros subordinados diretos. Vamos considerar um modelo de liderança Terrível chamado 4E: encorajamento da delegação, empatia, envolvimento e energia. Sua tarefa é manter todos esses elementos no nível mais baixo possível, pois, quanto maiores forem os resultados de qualquer um desses, maior será a probabilidade de que esteja se formando um golpe. Fazer a infelicidade deles (o título deste capítulo) não é uma proposta leviana e descartável, é um mantra administrativo que, se levado a sério, garantirá sua longevidade no cargo atual e sua marcha incontestável para o próximo.

Modelo 4E de liderança Terrível

Encorajamento da delegação

Vamos dar uma olhada no primeiro de nossos quatro componentes. O encorajamento da delegação é um conceito complexo, pois envolve algum **poder** sendo delegado a outras pessoas. Obviamente, poder é algo que você não quer que seus subordinados diretos tenham. Mesmo que uma simples delegação não lhe pareça muito perigosa, provavelmente é melhor se garantir e impedi-los de ter qualquer tipo de poder. Para uma pessoa receber uma delegação de poder, são necessários basicamente três aspectos:

1. Ela sabe com clareza quais são suas responsabilidades e que tem permissão para tomar qualquer decisão que considere razoável a fim de cumpri-las.
2. Ela tem os conhecimentos e a competência necessários para realizar sua tarefa.
3. Ela tem a autoconfiança e a certeza de que pode agir a fim de realizar sua tarefa imediata.

O simples ato de decompor a delegação de poder em suas partes constituintes deve apontar seu faro Terrível na direção das oportunidades. Já tocamos na primeira parte da delegação de poder no Capítulo 2, no qual vimos como a incerteza era parte de uma receita para fazer do conceito de Terrível a abordagem certa da liderança. Logicamente, portanto, a incerteza e a delegação encontram-se em oposição direta, o que deixa claro que precisamos lidar com esse primeiro aspecto da delegação. Isso se consegue por meio de uma série de técnicas, e eu recomendo que você use uma variedade delas em vez de simplesmente confiar em uma ou duas.

Tente evitar conversas específicas sobre metas e objetivos. Isso só cria um quadro muito claro quanto ao desempenho de seu pessoal. Se você der um objetivo às pessoas, elas procurarão se aprimorar até atingi-lo, e isso, por sua vez, pode motivar a animação e o excesso de confiança – ou seja, coisas que você não quer. Você provavelmente terá de se sentar com cada um de seus funcionários uma vez por ano para fazer a avaliação deles e falar sobre as metas do próximo ano, e com razão essa é uma excelente oportunidade para diminuir a autoestima de sua equipe e extorquir uma porcentagem do bônus dela. Mas não caia na armadilha de criar parâmetros que sejam muito fáceis de entender, caso contrário seus funcionários tenderão a segui-los, realizar coisas e depois começar a dificultar sua vida com uma consciência maior da própria eficácia. Em vez disso, estabeleça metas que sejam, por definição, difíceis de alcançar e intangíveis. Aqui estão algumas boas que gosto de usar:

- Criar uma cultura de receptividade e colaboração dentro da equipe – contínua.
- Melhorar os padrões de prestação de contas.
- Exercer mais impacto – especialmente entre as pessoas mais antigas.
- Introduzir a opinião do cliente no processo de desenvolvimento de produtos.

Essas metas são, por definição, inatingíveis. Confrontada com esse tipo de meta, sua equipe poderia ter uma boa discussão a respeito de por que alcançá-las, mas você pode simplesmente declarar suas expectativas em torno do que realmente significa “receptividade e colaboração” ou “melhorar” e dar-lhes a classificação mais baixa possível. A maioria das pessoas tem uma tendência inata a estabelecer metas como essas; se você analisar as metas de sua equipe e encontrar uma porção dessas, bom trabalho – você está no caminho de destruir qualquer sentimento de delegação de poder na sua equipe. Se, por outro lado, você encontrar uma porção de metas perseguidas com a precisão de um *laser*, use o recurso mnemônico a seguir para se lembrar da abordagem Terrível na fixação de metas:

N = Ninharias: dê muito espaço para “discussão” e interpretação de detalhes.

A = Ajuda: ou seja, tudo em que eles se concentram deve ajudar diretamente no aumento do *seu* bônus.

D = Duvidoso: certifique-se de que haja bastante margem de manobra no caso de você precisar se esquivar mais tarde.

A = Amplo: tente manter as coisas no nível mais genérico possível.

Alguns líderes Babacas poderão falar nos famosos objetivos SMART (segundo critérios “específicos” [*specific*], “mensuráveis” [*measurable*], “atingíveis” [*attainable*], “realistas” [*realistic*], “dentro do prazo” [*timely*]). Agora você pode dizer com propriedade que não estabelece objetivos SMART (que são para os Babacas – embora talvez não diga isso em voz alta) porque você progrediu para os objetivos NADA, que são mais avançados. Se você definir bons objetivos NADA, manterá seus subordinados diretos em uma verdadeira confusão sobre as responsabilidades que têm. Mas não é só na definição dos objetivos que você pode sabotar a delegação de poder.

Para reduzir a clareza na criação de responsabilidades, você também pode dar trabalhos semelhantes e mal definidos a um monte de gente. Essa é uma abordagem excelente em razão de uma característica bem conhecida de todos os seres humanos: a territorialidade. Somos animais como quaisquer outros. A maioria dos animais marca o território urinando ou esfregando uma glândula produtora de cheiro nos lugares aonde vão regularmente. (Aliás, em alguns testes sobre liderança Terrível, tentamos imitar esse comportamento, mas descobrimos que urinar na própria sala ou na dos outros, em geral, pouco fez para aumentar o nível Terrível percebido. Se você estiver interessado em adotar esse comportamento animalesco, nós definitivamente recomendamos limitar suas excursões urinárias à sala de outras pessoas em vez da sua. E para as mulheres líderes Terríveis, usem o dispositivo portátil Woman Free, disponível na internet.) Como animais, nós nos tornamos defensivos com relação a nosso território, mas, se não soubermos exatamente qual é ele, o primeiro instinto é lutar contra os inimigos ao redor para estabelecê-lo. Determinando a sobreposição de objetivos e de responsabilidades, você garante que as pessoas gastem a maior parte de sua energia lutando entre si em vez de tentando roubar seu lugar. Essa é uma boa maneira de dar a elas um trabalho produtivo sem pôr em risco sua carreira. E, se você duvida do fato de que esse é um bom trabalho produtivo, considere que, na natureza, os animais jovens lutam entre si a fim de se preparar para um futuro de lutas pela sobrevivência. É o mesmo princípio aqui – você simplesmente os está ajudando a afiar as garras. Os mais fortes sairão

ilesos. Os mais fracos vão acabar desgrenhados, desanimados e desenganados. Isso é gestão de talentos em ação. Você realoca os mais fracos em outros projetos e mantém um olhar atento sobre os bem-sucedidos – estes são seus concorrentes...

Por fim, tente ser bastante vago com relação à “permissão para prosseguir”. É uma boa ideia sugerir que *concedeu* permissão para que seus subordinados diretos sigam em frente com o trabalho. No entanto, se possível, será conveniente ocasionalmente, por uns tempos e sem motivo, suspender a concessão. Isso mantém as pessoas sempre prontas para agir e garante que não vão deixar de prestar atenção em você. Se você notar um lapso de qualidade, é uma boa ideia reforçar durante algumas semanas uma política do tipo “não se mexe em nada a menos que eu autorize”, ou até você se cansar disso. Mande todos enviarem *e-mails* para você verificar antes de serem encaminhados a qualquer outra pessoa. Isso criará um congestionamento Terrível por um lado, mas o ponto positivo é que realmente prejudica o sentido de delegação entre sua equipe. E o que **não** queremos? Delegação de poder!

Em resumo, para minar qualquer possibilidade de encorajamento da delegação de poder (o primeiro elemento de nossa estratégia 4E), será bastante útil se você puder:

1. Estabelecer objetivos NADA.
2. Definir metas redundantes para incentivar o comportamento territorial.
3. Ser vago com relação à permissão.

No entanto, existe mais na delegação de poder além da atribuição de responsabilidades. Nossa segunda linha de ataque gira em torno dos conhecimentos técnicos e das aptidões. É muito divertido assistir às pessoas com responsabilidades claras e permissão para agir, mas sem os conhecimentos técnicos e as aptidões necessárias. Imagine um zoológico que contrata um novo tratador de crocodilos que vai reportar diretamente ao Chefe da Casa dos Répteis. Esse chefe de seção é apenas um iniciante nas artes sombrias da Liderança Terrível e começa com o pé esquerdo com relação à delegação de poder. Em vez de definir objetivos NADA, ele estabelece os SMART, tornando dolorosamente claro o que deve fazer o novo tratador de crocodilos:

Lista de Tarefas do Tratador de Crocodilos:

1. Alimentar os crocodilos com as mãos uma vez por dia para que os animais peguem os alimentos diretamente das mãos na frente do público pagante (as pessoas adoram ver esse tipo de coisa).
2. Informar ao público pagante mencionado acima que é perfeitamente seguro

sentar-se em um crocodilo desde que a pessoa permaneça muito quieta – uma vez por dia.

3. Escovar os dentes dos crocodilos à mão por três minutos duas vezes por semana.
4. Limpar o curral dos crocodilos em dias alternados.

Nosso novo recruta está entusiasmado com esse nível de clareza, mas é inexperiente em lidar com crocodilos de quatro metros, um fato que ele está ansioso para explicar logo no início. Nosso chefe de seção, tendo cometido um erro conceitual logo de cara, recupera a postura e a qualidade Terrível, explicando que o melhor lugar para aprender é no trabalho e que tem toda a confiança na capacidade do homem de aprender, e também na capacidade de aprendizagem dos crocodilos. Com isso, ele é despachado para o cercado dos crocodilos e deixado lá para resolver os problemas. Coloque-se agora na pele de novo tratador de crocodilos. Deve ser óbvio que as responsabilidades sem os necessários conhecimentos e aptidões para completar determinada tarefa tendem a levar a um estado de grande ansiedade. O que, claro, é excelente – é provável que o novo recruta cometa um erro após o outro. Bem, não nessa situação, obviamente, mas na maioria das situações normais no escritório os erros tendem a ser menos – digamos – fatais, e, portanto, repetíveis.

Você pode reproduzir essas condições por conta própria, seguindo algumas regras simples:

- **Evite ajudar na formação das pessoas.** Isso não significa apenas os cursos óbvios, de treinamento, aprimoramento *etc.* É fácil evitar esses, apenas não dê a elas o tempo ou a oportunidade de frequentá-los. No entanto, atente para as formas mais insidiosas de aprendizagem, como a repetição simples. Limite isso mudando as pessoas de função, para que tenham dificuldade de criar a sensação de que dominam um assunto ou tenham a capacidade de terminar uma determinada tarefa.
- **Antes de mais nada, evite ser claro sobre as aptidões e os conhecimentos necessários para fazer o trabalho.** Você precisa ficar atento se o RH tentar forçá-lo a redigir uma “descrição do cargo” ou “perfil de cargo”. Essa é uma trama velada para passar por escrito todas as responsabilidades e os conhecimentos necessários para alguém em determinada função – algo que você nunca faria normalmente e que nunca deveria ser coagido a fazer pelo RH. (Se você está lutando para tirar o RH das suas costas nesse sentido, experimente ler o Capítulo 10).
- **Invente novas aptidões.** Dê preferência àquelas que realmente não existem, a

fim de manter as pessoas prontas para a ação. Vamos imaginar que nosso tratador de crocodilos consiga sobreviver aos primeiros meses e procure o chefe da seção. Se ele já estiver exibindo sinais de verdadeira competência, seria adequado que o chefe o desafiasse a manter-se atualizado sobre como a velocidade do mundo digital pode ter grande influência no tratamento de crocodilos.

- **Mantenha alguns crocodilos no escritório.** Novamente, verifique a política de RH neste caso, mas, se tudo mais falhar, eles são uma ferramenta útil com que contar nesse ponto.

Você está agora a dois terços do caminho para eliminar totalmente a delegação de poder da sua equipe e, se puder tirar duas pernas de um banquinho, encontrará poucas pessoas capazes de se sentar nele. No entanto, poderá descobrir um ou dois que, mediante uma inabalável autoconfiança, se recusem a sair de cima do banquinho. Com esses, você precisa assumir a questão de frente e lidar com a causa profunda do problema: a confiança deles em si mesmos. Algumas pessoas (as iludidas), apesar de não saberem o que devem fazer nem terem os conhecimentos necessários para tanto, ainda assim parecem ter uma sensação de segurança e uma confiança de que podem resolver o problema, se dar bem e ser bem-sucedidas. (Bem, se você está tendo dificuldade em entender a lógica por trás da ideia de não ter as habilidades necessárias para exercer uma função, cujos objetivos também não estão claros, então basta se perguntar se os integrantes da sua equipe detêm algum conhecimento importante sobre qualquer coisa! Não – supostamente não, então vamos continuar confiantes nisso –, eles não possuem os conhecimentos necessários para *o que quer que seja*.) Essas pessoas ainda se sentem capacitadas, portanto seu nível Terrível ainda não foi totalmente atingido.

Para contornar isso, você precisa começar destruindo essa sensação de autoconfiança. Isso pode ser feito de várias maneiras, mas a crítica direta é sempre um bom começo. Geralmente, como gerentes e líderes, não damos nunca um retorno negativo o suficiente. Toda vez que nossa equipe faz algo errado, não importa quão pequeno seja, é muito importante mostrar o erro, fazê-lo parecer mais significativo do que realmente é, relacioná-lo a outras falhas semelhantes cometidas por eles, mesmo em um passado distante, e soltar alguns termos como “preguiçosos” ou “idiotas”. Você também pode demonstrar pouca confiança na capacidade deles, pedindo para verificar tudo o que fazem. Depois de um tempo, eles vão começar a concordar com a baixa avaliação que você faz da competência e do valor deles.

Então, aí está, uma série de passos simples e práticos (se você incluir a ideia de colocar crocodilos no escritório, realmente precisará de muita reflexão sobre

o que aconteceria se eles não comerem simplesmente “qualquer coisa”) que você pode colocar em funcionamento a fim de reprimir, esmagar e eliminar totalmente qualquer sensação crescente de delegação de poder na sua equipe. Mas, antes de se sentir satisfeito e relaxar com suas recém-descobertas aptidões Terríveis, você está a apenas um quarto de seu caminho ao longo de nossa fórmula Terrível 4E. Ainda tem pela frente a Empatia, o Envolvimento e a Energia para se preocupar. Ainda há muito trabalho a ser feito.

Empatia

A empatia é uma ideia mais bem definida do que a delegação de poder e, por isso, um pouco mais fácil de lidar. A delegação é algo que sua equipe vai ou não sentir. Já a empatia depende de você demonstrar ou não e, portanto, está intrinsecamente mais sob seu poder e controle.

As pessoas que demonstram uma elevada empatia tornam-se os piores líderes Terríveis. A empatia requer que nos coloquemos no lugar dos outros, o que significa ser capaz de imaginar e sentir vividamente as emoções e os sentimentos deles. Em geral, o resultado é mostrar uma preocupação real com o bem-estar e a felicidade das pessoas. Como você pode imaginar, isso minaria qualquer tentativa de manter uma imagem e uma marca de liderança Terrível e deve ser evitado a todo custo. Muitos observadores inexperientes presumem que os líderes Terríveis têm prazer com a dor e o mal-estar dos outros. Isso é apenas parcialmente verdadeiro. Claro, quando a dor e o mal-estar dos outros é algo engraçado (como na maioria dos *game shows* japoneses), então, sim, sentimos o mesmo prazer que qualquer um. Mas quando a dor e o mal-estar são embaraçosos e complexos, francamente não queremos ter nada a ver com isso. Como no caso de alguém que tem uma verruga no rosto.

Não, o líder Terrível tenta manter um estado de inconsciência com relação ao estado emocional dos outros. Isso nos permite agir de maneira correta e Terrível, de acordo com o interesse da organização (bom, tudo bem, de nosso bônus), não por não nos importarmos com o que as pessoas sentem, mas por não *sabermos* como elas se sentem. Para evitar saber, devemos, portanto, evitar mostrar ou ter empatia pelas pessoas. Temos de nos manter muito firmes em nossa posição e nunca nos colocar no lugar dos outros. Basta pensar sobre o que o deixa mais feliz: colocar-se no lugar de alguém ou manter distância? Simplesmente não é natural colocar-se no lugar dos outros, por isso meu conselho é ficar onde está e deixar os Babacas pegarem as verrugas.

Mas, deixando de lado essa questão de colocar-se no lugar do outro, aqui estão algumas dicas e sugestões úteis para evitar o tumulto emocional provocado pelo excesso de empatia:

- **Não faça perguntas demais.** Você é pago para ser um líder intuitivo e atento. Confie em seus instintos e conte com eles para lhe dizer como sua equipe está se sentindo – provavelmente as pessoas não serão capazes de se explicar de forma muito clara, mesmo que você lhes pergunte.
- **Nunca parafraseie.** Os líderes Babacas fazem isso para “mostrar que entenderam”. É fácil e faz você parecer um papagaio. Você é um líder. Não um

papagaio.

- **Evite que os outros falem demais.** O que você tem a dizer é mais importante do que o que sua equipe tem a dizer, porque você é o chefe. Isso é lógico. Portanto, é conveniente que os impeça de falar tanto quanto você. Normalmente se consegue isso interrompendo-os no meio da frase. Se isso não resolver, basta pedir-lhes educadamente, mas de maneira firme, para calar a boca porque estão atrapalhando.

Para ampliar um pouco mais essas etapas básicas, você pode facilmente demonstrar uma grande falta de empatia. Isso acaba com qualquer resquício de esperança que seu pessoal possa ter de que você se preocupa com eles em qualquer sentido, campo ou modalidade. Tente deliberadamente pronunciar errado o nome do marido ou da esposa de seus funcionários – faça isso de modo persistente, mesmo depois de ter sido corrigido. Para um impacto ainda maior, esqueça de propósito o nome de seus próprios funcionários quando apresentá-los a clientes ou a novos integrantes da equipe, ou use o nome do antecessor. Repetidamente, peça-lhes para comparecer às reuniões quando já lhe disseram que pretendem estar de férias naquela semana. Se forem vegetarianos ou judeus, faça questão de lhes oferecer um sanduíche de presunto. Se forem muçulmanos, não deixe de providenciar nas reuniões pessoais uma bebida alcoólica e mostre surpresa quando pedirem um refrigerante. Se tiverem família, tente mantê-los presos em reuniões quando você sabe que precisam sair para pegar os filhos na escola. Todas essas táticas e muitas outras podem ser usadas para demonstrar que você simplesmente não os enxerga como pessoas, e sim como unidades de produção.

Importa-nos o que sentem nossos carros? Claro que não! Importa se estão funcionando? É óbvio que sim! O mesmo se aplica a seus subordinados diretos. Os líderes Babacas provavelmente dão nomes a seus carros e fazem o mesmo com sua equipe. Os líderes Terríveis estão mais preocupados com os resultados e chamam o carro de “automóvel” e seu pessoal de “trabalhadores” ou “vassalos”. Dessa forma, você deve demonstrar o nível certo de empatia, que o faz ficar afastado dos problemas e das preocupações de sua equipe e, ao mesmo tempo, permite que controle a produtividade e o ritmo de trabalho deles com alegria e distanciamento frio.

Certo, já tratamos do encorajamento da delegação e da empatia. Agora, só precisamos considerar o envolvimento e a energia, e você estará no caminho certo para manter sua equipe em um estado constante de incompetência, estado em que você espera que ela sempre esteja – caso você valorize seu trabalho, é claro.

Envolvimento

O envolvimento é mais um desses mantras da gestão Babaca. Os consultores de liderança ganharam uma montanha de dinheiro falando bobagens sobre envolvimento nisso, envolvimento naquilo. Basicamente, eles dizem que as pessoas devem ter uma relação significativa com o trabalho que realizam – ou seja, eles o consideram mais do que “apenas um trabalho”. O que é ridículo, porque tudo o que sua equipe faz *é* “apenas um trabalho”. E ainda por cima é um trabalho ruim. As pessoas envolvidas são apaixonadas por seu emprego. Elas acham que sua função tem uma importância e um valor verdadeiros, tanto para a organização quanto para a comunidade como um todo.

Do lado positivo, da nossa perspectiva como líderes Terríveis, as pessoas envolvidas tendem a trabalhar com mais afinco e por mais tempo, uns 48% se dermos crédito às pesquisas. Mas, do lado negativo, as pessoas envolvidas também são propensas a lutar para que sejam feitas as coisas “certas” na opinião delas, em vez de seguir cegamente as suas inspiradas diretrizes. Elas tentarão isso durante algum tempo, portanto você precisa agir logo para evitar que o envolvimento se torne uma ameaça grave à sua liderança.

O envolvimento deriva em parte de uma visão bem definida entre o que uma pessoa faz e os resultados obtidos pela organização para os clientes. Imagine uma corda. Uma pessoa envolvida sente-se puxando uma corda e observa um movimento direto e visível que tem um significado e um valor intrínseco para um cliente (interno ou externo), ou seja, o esforço pessoal dela e os resultados observáveis estão diretamente ligados. A melhor coisa que você pode fazer é cortar esse cordão. O método mais direto, menos sutil e devastadoramente mais eficaz é dar às pessoas um trabalho que seja totalmente insignificante e sem relação com qualquer coisa que o cliente queira. Tirar cópias e a maioria das atividades de planejamento de projetos enquadra-se nessa categoria. Análises estratégicas (que são ignoradas), planos de comunicação, roteiros e grupos de discussão também são bons exemplos de como manter as pessoas ocupadas e, ainda assim, contribuindo para diminuir consideravelmente os níveis de envolvimento.

Ao designar esse tipo de atividade para as pessoas, é melhor ser vago com relação às instruções e aos resultados desejados e impreciso no que diz respeito às datas de conclusão. Peça os resultados para o fim do segundo trimestre, mas, se não acontecer nada até o fim do ano, ótimo. Dessa forma, as pessoas têm mais certeza de que o trabalho que fazem não possui um sentido ou uma importância real. Agora, logicamente, você poderia pensar: “Como é que isso vai me ajudar?”. Ainda pensamos um pouco como um Babaca, não? Mandar as pessoas

fazer coisas monótonas, sem valor, inúteis, atende a três propósitos fundamentais:

1. Impede que se tornem totalmente envolvidas e arrogantes, ameaçando sua posição (o que já seria razão suficiente, mas há ainda outros grandes benefícios).
2. Contribui para aumentar o tamanho da equipe. Todos sabemos que, quanto mais pessoas se reportarem a você, mais você parecerá importante e, portanto, ganhará mais dinheiro e poderá ter mais sexo de qualidade. Essa é apenas a lei. Agora, encontrar um trabalho com um sentido, produtivo e objetivo para ser realizado por muitas pessoas é difícil e ainda por cima reduz o número de integrantes que você poderia trazer para sua equipe. Os líderes Terríveis não se limitam por esse tipo de preocupação. Ao contrário, acolhem tantas pessoas quanto possível, dando-lhes trabalhos sem sentido para fazer (mas em grande quantidade) e vendo as promoções se sucederem.
3. A essa altura, você vai se impor pelos méritos lógicos e sensatos dessa linha de ação – mas espere, ainda tem mais. Porque você pode preencher o dia de trabalho de seus funcionários de tal maneira que vai fazê-los questionar a própria autoestima e a razão de existirem neste planeta, por isso as pessoas não precisam ser especialmente capazes. Qualquer um pode chafurdar na dúvida e na incerteza. Mesmo um completo idiota pode se tornar um suicida deprimido em consequência de uma exposição prolongada à inutilidade e à futilidade. Você nunca irá falhar como um gerente recrutador. Será conhecido em toda parte como aquele que tira o máximo de seu pessoal. E não precisará gastar muito tempo examinando currículos, bastará simplesmente escolher as pessoas com as fotos mais atraentes e seguir em frente. Simples. Uma vez mais, vemos que a liderança Terrível não só obtém resultados como também pode ser simples, direta e rápida.

Existem outras formas de desvincular os esforços das pessoas de coisas importantes.

Em vez de cortar a corda, você pode simplesmente ocultar a que a corda está ligada. Imagine a corda que leve a uma nuvem ou a uma extensão de nevoeiro. Sua tarefa, então, passa a ser controlar essa nuvem. Uma boa maneira de tornar a ligação confusa e incerta é pela complexidade das estruturas organizacionais. Se os esforços de uma pessoa ligam-se aos de outra que, por sua vez, se ligam aos de uma terceira e assim por diante indefinidamente, até que finalmente os esforços realmente chegam a alguém que se importa minimamente (geralmente um cliente), então apenas uma pessoa sentirá a satisfação de produzir para uma

pessoa que se preocupa. Todos os demais estão protegidos contra o envolvimento que essa experiência poderia fomentar. Se a pessoa do nível final em contato com o cliente ficar um pouco boa demais no trabalho que faz, um pouco bem-sucedida demais e um pouco orgulhosa demais com os resultados, existe uma solução simples. Basta promovê-la para um cargo em um dos níveis mais distantes do cliente e ela logo perderá a pose, aquietando-se e percebendo que o salário é mais importante do que o resultado final.

Outra maneira de tornar as coisas nebulosas e confusas é provocar muitas reuniões (cerca de 80-90% do tempo de sua equipe deve ser dedicado a esse compromisso). Isso impedirá que as pessoas façam qualquer coisa de valor e as manterá cada vez mais confusas com relação ao que devem fazer e a conexão disso com o que todo mundo parece estar fazendo.

Cortar a corda entre o esforço e os resultados reais, ou pelo menos esconder a sua analogia dentro um nevoeiro espesso de mais de complexidade, é um bom começo para reduzir os níveis de envolvimento. Porém, há mais coisas que você pode fazer. As pessoas envolvidas em geral sentem uma ligação e um sentido de dever com relação aos clientes ou consumidores. Você pode esconder esse sentimento apontando para o óbvio, ou seja, que o cliente é um ganancioso, um oportunista que só se interessa pelo dinheiro, que preferiria cuspir na sua mãe do que mostrar um pinga de lealdade ou gratidão. Se sua equipe parecer não acreditar no que você diz, isso é muito facilmente remediado. Basta apresentá-los a alguns clientes periodicamente. É só pedir que os clientes venham, sentem-se em uma sala com sua equipe sob o pretexto de “conhecer nossos clientes” e, em seguida, perguntar-lhes: “O que vocês mudariam em nosso serviço?”. Isso funciona muito bem tanto com os clientes internos como com os externos. Eles, então, começarão a relacionar uma série de desejos impossíveis, irracionais e fantásticos. Agradeça-lhes pelo tempo dedicado, peça-lhes para sair e, em seguida, passe algum tempo com sua equipe rindo da ingenuidade e do ridículo dos clientes. Os integrantes de sua equipe poderão ficar um pouco sentidos ao descobrir que o que você dizia o tempo todo era verdade, que os clientes são, na verdade, estúpidos e irrealistas. Você pode demonstrar sua empatia com relação a esse mal-estar dizendo ao pessoal para crescer e agir como adulto. Dessa forma, estará praticando o envolvimento e a empatia Terríveis de uma vez só.

Você está quase no fim do modelo 4E. Agora só falta tratar da Energia e pronto. Mas antes de considerarmos esse item vamos dar uma olhada em uma característica interessante relacionada à delegação de poder, à empatia e ao envolvimento. Muitas vezes, você poderá descobrir que sua organização, provavelmente influenciada por alguns Babacas do RH, faz uma pesquisa anual para medir os níveis dessas três características na organização. Se você tiver

sorte, eles vão fazer direitinho seu jogo, entregando-lhe os resultados personalizados de sua equipe. Essa é uma notícia excelente, pois assim você terá a oportunidade de verificar se os níveis são suficientemente baixos a ponto evitar um possível golpe. Um resultado bom é de cerca de 25% de respostas positivas ou abaixo disso. O Ideal é que menos de um quarto das pessoas sinta que você lhes delega poder, mostra empatia e permite que se envolvam com o trabalho. Em um mundo perfeito, a pontuação seria de 0%, mas é improvável que isso aconteça (a menos que você consiga criar um estado de sítio, mas depois a polícia acabaria se envolvendo e você pode imaginar o problema...). Considere um objetivo de 25% e, em seguida, tente baixar um pouco esse número, ano após ano, usando as técnicas explicadas acima. O velho ditado é absolutamente verdadeiro: o que se pode medir se pode controlar. É possível que algum abelhudo do RH meta o nariz tentando compreender ou até mesmo aumentar sua pontuação. Os Babacas acham que esses índices devem ser altos e, em vez de você tentar corrigi-los quanto a esse erro óbvio, existe uma maneira infalível de tirá-los de cena. Simplesmente, procure reorganizar sua equipe todo ano e atribua a baixa pontuação a isso. O RH sempre concorda sabiamente ao receber essa explicação e irá considerá-la razoável. O pessoal do RH muda a cada 12 meses mais ou menos de qualquer maneira, porque eles são um bando de inúteis e ineficazes, então quando usar a mesma desculpa no ano seguinte eles continuarão acreditando em você. A reorganização anual é uma boa ideia por uma série de razões:

- Cria uma sensação de incerteza e ansiedade, especialmente se você colocar as pessoas sob o risco de redundância. Em geral, porém, é má ideia fazer alguém realmente deixar a organização, na medida em que todos estão servindo a um propósito valioso, inflando seu número de funcionários e, portanto, justificando seu salário. No último minuto, encontre-lhes uma tarefa em um novo projeto, de preferência algo bastante sem sentido e vazio (veja acima os argumentos quanto ao envolvimento). Então, eles vão se sentir aliviados e com sorte por continuar no emprego, que é exatamente como você quer que se sintam – com a confiança baixa de peões disponíveis para uso e abuso a seu critério.
- A reorganização proporciona mais um projeto anual, ao qual você vai precisar recrutar mais pessoas para executar. Se puder estender ainda mais isso, conseguirá justificar a manutenção dessas pessoas em tempo integral, a fim de reorganizar o departamento. Tente ter em torno de 5-10% de sua equipe procurando o tempo todo a melhor forma de configurar o departamento.

Se o RH não entrar no seu jogo e decidir fazer o levantamento para você, é uma boa ideia fazer outra pesquisa por conta própria. Os verdadeiros líderes Terríveis são fiéis ao profissionalismo, então, só porque o RH não mediu o coeficiente 4E, não significa que você não deve fazê-lo. A técnica do questionário é boa, porque permite que as pessoas respondam francamente. Se você perguntar diretamente se elas se sentem envolvidas no trabalho e acham que lhes foi delegado o devido poder, elas, com medo de serem prejudicadas por uma resposta errada, responderão da maneira que acreditam que você espera, ou seja, dirão que sim. Isso estragará o objetivo e sua pontuação será muito alta. Você até pode fornecer esses resultados ao RH se quiser (isso o ajudaria a ser promovido), mas antes precisa verificar se a verdadeira pontuação subjacente está tão baixa quanto deveria.

Se não puder suportar a ideia de aplicar um questionário desses, você pode pedir a um líder Babaca de outro departamento para te ajudar e fazer as perguntas, com o acordo explícito de que todos os dados permanecerão anônimos (claro, você não pretende *realmente* cumprir isso, mas ajuda se disser). Falando a esse Babaca, sua equipe estará mais propensa a abrir a boca sobre os efeitos reais de sua liderança. Peça ao Babaca para ir a seu escritório a fim de informar os resultados e diga explicitamente para não comentar nada com ninguém antes de conversar com você. Quando ele lhe trouxer o relatório, este deve refletir uma equipe desanimada, acovardada, desmotivada, impotente, abandonada. Quanto mais chocado e consternado o líder Babaca ficar, melhor você terá feito seu trabalho. Ao contrário da equipe dele, a sua não representa uma ameaça à sua liderança e, você permanecerá no cargo até ser capaz progredir. Agora, obviamente, esse líder Babaca estará de posse de algumas informações muito perigosas. Peça-lhe para entregar todas as observações, originais e digitadas, para que você possa “revisá-las durante a noite”, e prometa falar com o RH no período da manhã. Então providencie que alguém o siga à noite e o mate. Depois, queime todos os papéis e o computador dele, se puder se aposar da máquina. Em alguns países, é muito caro encomendar a morte de alguém, e nessas mesmas regiões muitas vezes também é difícil declarar isso como uma despesa legítima. Caso silenciar um contato anualmente mostre-se muito caro, considere repetir o processo uma vez a cada dois anos.

Energia

Passemos agora ao último de nossos itens do modelo 4E: a energia. A esta altura, deveria estar bem evidente que as pessoas com muita energia são incrivelmente perigosas. Elas são as mais propensas a perceber suas maquinações deliberadas para enfraquecer e desmotivar a equipe. Você precisa manter um nível básico de entropia e apatia por trás de tudo.

Para aprender isso, ajuda se observarmos festas com bastante atenção. Se oferecemos recepções em casa, queremos que sejam como as do filme *Bonequinha de luxo*, com amigos e conhecidos em número aparentemente interminável amontoados em todos os cantos possíveis e imagináveis. O melhor da festa sempre acontece na cozinha e na escada, mas só quando há também um monte de gente enchendo a sala de estar, a de jantar, o jardim e os quartos.

Da mesma forma, nas organizações a energia é consideravelmente maior em escritórios totalmente cheios e movimentados. Você pode impedir que isso aconteça atuando junto à equipe de manutenção para conservar as pessoas afastadas. Mantenha uma política de baixíssima densidade de trabalhadores em seu escritório e certifique-se de que as pessoas não consigam se ver por cima das divisórias ou, melhor ainda, dos cubículos. Isso impede que elas conversem, conheçam umas às outras, façam amizades ou troquem energia.

Você pode tomar outras providências para reduzir o nível de energia latente de extravasamento de sua equipe. Aqui estão algumas dicas e sugestões rápidas:

- Faça com que o sistema de ar-condicionado seja ajustado para fornecer níveis ligeiramente mais baixos de oxigênio, a fim de manter as pessoas com sono.
- Procure acomodar o pessoal em edifícios grandes e quadrados. Isso mantém uma luz natural bem fraca.
- Substitua todas as janelas que possam ser abertas por outras que permaneçam sempre fechadas – a fim de evitar a ventilação e a entrada de ar fresco.
- Ofereça café e chá gratuitamente, mas faça as pessoas pagarem pela água potável. Coloque os copos e as garrafas em uma dessas máquinas de venda e não tenha outros bebedouros senão os do banheiro – as pessoas não gostam de beber água desses. Muito café (mais de três ou quatro xícaras por dia), em vez de despertar, na verdade debilita nossos sentidos e nos deixa irritáveis e rabugentos.
- Certifique-se de que a comida servida no refeitório seja pesada, com alimentos à base de carboidratos. Batatas fritas ou cozidas, hambúrgueres, massas, peixe empanado frito, molho à base de *curry*, sobremesas e bolos açucarados são muito bons. Esses alimentos animam rapidamente as pessoas, mas vão deixá-

las preguiçosas e inúteis pelo resto do dia. Evite saladas, nozes, frutas, peixes, caldos *etc.* Esses alimentos não apenas liberam a energia uniformemente ao longo de muitas horas como também fazem as pessoas se sentir virtuosas e presunçosas, um efeito colateral desagradável.

- Se existir uma sala de ginástica na empresa, feche-a.
- Desencoraje as pessoas a virem de bicicleta para o trabalho, removendo chuveiros e reformando as instalações. Esse é um espaço valioso que pode ser usado para diminuir a densidade de lugares da sua equipe (ou seja, dar-lhes mais espaço), de modo que a energia se dissipe de forma mais eficaz.

Mais uma vez, é nesses pequenos detalhes que a verdadeira qualidade Terrível é exercida e aperfeiçoada. É muito pouco provável que alguém note seus esforços, ninguém lhe agradecerá nem suspeitará que você está tentando reprimir a energia das pessoas. O líder Terrível é ousado e visível, ao mesmo tempo que é sutil e dissimulado. Ao gerir o modelo 4E, você garantirá que, enquanto seus colegas Babacas são depostos, marginalizados e rejeitados, sua estrela continuará a brilhar, sem máculas e sem ser molestado por seus subordinados diretos cobiçosos e bajuladores. Se for bem-sucedido, você será capaz de converter sua equipe em um grupo obtuso, apático e desanimado de desesperançados, totalmente dependentes de você e de suas qualidades superiores. Esse estado de coisas deixa-o com um desafio e uma oportunidade.

Desafio

Tendo criado essas condições, como você garantirá que um nível suficiente de trabalho produtivo seja alcançado em tudo? No próximo capítulo, veremos como você pode usar algumas técnicas Terríveis para motivar as pessoas a produzirem um nível suficiente de trabalho de modo que sua equipe, seu departamento ou sua organização sejam suficientemente rentáveis, produtivos e tenham uma boa imagem, assegurando à sua carreira um trajeto contínuo em direção ao sucesso.

Oportunidade

Depois de criar essas condições, você terá diante de si uma série de oportunidades fantásticas. No Capítulo 9, veremos como poderá aproveitar o vazio de independência, otimismo e energia que criou. Os verdadeiros líderes Terríveis não apenas criam as condições para o lado Terrível, como também se aproveitam delas. Qual seria o sentido de ser Terrível se você não pudesse desfrutar um pouco...

Capítulo 7 – Lições Terríveis

- Seus vassalos inúteis, apesar de parecerem inofensivos e horríveis, são, na verdade, a maior ameaça a você e precisam ser controlados como tal.
- Você precisa reduzir os índices de 4E (encorajamento da delegação, empatia, envolvimento e energia) aos níveis mais baixos possíveis:
 - Reduza a delegação de poder, eliminando toda a clareza em torno dos objetivos, seguindo a metodologia NADA.
 - Impeça que as pessoas desenvolvam qualquer conhecimento técnico, impedindo-as de participar de treinamentos e transferindo-as várias vezes de função.
 - Desgaste a autoconfiança, sendo implacavelmente crítico.
 - Pratique a falta de empatia para não descobrir como as pessoas estão se sentindo: nunca faça perguntas e ainda peça para elas calarem a boca.
 - Evite o surgimento de uma sensação de envolvimento, desvinculando os esforços das pessoas dos resultados significativos.
 - Faça sua equipe ver os clientes (internos ou externos) como pessoas ingênuas, pouco realistas e egoístas.
 - Diminua a energia, mantendo as pessoas espalhadas pelo escritório, fechando a sala de ginástica e desencorajando a ida de bicicleta ao trabalho.
- Use as pesquisas administradas pelo RH para verificar se o nível de envolvimento ou delegação está baixo. Se não houver esse tipo de pesquisa na sua organização, peça a um líder Babaca para realizar algumas pesquisas em seu nome (mas silencie-o para que não comente com seu chefe).
- Leia o Capítulo 8 para equilibrar uma pontuação baixa de 4E com uma abundância de produção e produtividade.

- Leia o Capítulo 9 para tirar pleno partido de suas pontuações maravilhosamente baixas de 4E.

Os líderes Terríveis permanecem atentos à ameaça representada pela equipe. Em vez de enterrar a cabeça na areia, eles tomam medidas cuidadosamente calculadas para manter os integrantes da equipe infelizes e desanimados em todos os momentos. Você pode se dar ao luxo de adotar qualquer outra linha de ação?

CAPÍTULO 8

Motivação para líderes Terríveis

No capítulo anterior, nós nos concentramos em criar as condições adequadas na sua equipe para garantir que sua posição de liderança nunca seja ameaçada. Esse é, se preferir, um primeiro passo lógico no caminho para se tornar um verdadeiro líder Terrível. É um fundamento necessário da condição Terrível: você pode fazer tudo errado, mas, se mantiver a delegação de poder, a empatia, o envolvimento e a energia nos níveis mais baixos possíveis, ainda irá longe. No entanto, há mais coisas que um líder Terrível completo e totalmente formado deve fazer além de simplesmente esmagar o espírito de seus subordinados diretos. Os líderes terríveis são empreendedores. Sob seu reinado, muita coisa é feita e, quase sempre, rapidamente.

Hitler é um bom exemplo. Novamente, não cabe a mim questionar sua filosofia, seus métodos ou suas ações (minha bisavó era judia alemã, antes que alguém escreva alguma carta sobre o que vem por aí), mas suas realizações e seu ritmo eram inegavelmente impressionantes. A maioria de nós na posição dele teria anexado a Áustria e depois comido um biscoito. Hitler, não. Ele realmente arregaçou as mangas e, em poucos anos, havia declarado guerra contra quase o mundo todo. Agora, sem dúvida, nesse ponto ele exagerou, algo que um verdadeiro líder Terrível deveria evitar. Hitler não era a pessoa mais sutil. Mas, quaisquer que fossem os defeitos dele, seu exemplo serve para nos lembrar de que o verdadeiramente Terrível não só mantém os competidores afastados como também sustenta os possíveis competidores em um estado de alta produtividade. Em parte, ele consegue isso pela criação de objetivos habilmente sobrepostos, como foi discutido no capítulo anterior (Goering, Hess, Heydrich e Goebbels parecem ter passado a maior parte do regime nazista competindo), mas os líderes Terríveis também controlam de maneira cuidadosa a estrutura de incentivos de seus vassalos.

Neste capítulo, vamos estudar o método Terrível quanto aos incentivos e à motivação, e o que você pode fazer para garantir que sua equipe, apesar de estar até o pescoço num lamaçal de desalento, ainda faça tudo que puder para garantir o futuro sucesso de sua carreira. A máquina política e militar norte-americana compreendeu o equilíbrio sutil entre incentivo e motivação quando invadiu o Iraque pela segunda vez em 2003. Não sei ao certo quem disse isso, mas foi alguém importante e que resumiu o método norte-americano no Iraque, chamado em inglês de “Cenoura e bastão”³:

Bastão: *Cogitem* não cooperar e enfiaremos munições suficientes no seu traseiro para assegurar que as futuras gerações de iraquianos caguem ferro até o Dia do Juízo Final.

Cenoura: Cooperem e não usaremos o bastão.

É a sutileza que se destaca aqui. Satisfazendo tanto as repercussões do comportamento negativo quanto os benefícios do comportamento positivo, os norte-americanos tinham sobre a mesa um acordo que os iraquianos simplesmente não podiam recusar. E não recusaram. Os livros de gestão Babaca provavelmente falarão em detalhes sobre a natureza de EMPURRAR e PUXAR quando se trata de motivação e influência. A propósito, motivação, influência, manipulação, coerção – todas essas palavras significam a mesma coisa, ou seja, “*maneiras de obrigar você a fazer coisas que inicialmente não queria*”. Tentamos falar em termos de motivação e de influência (que significam na verdade manipulação e coerção) em grande parte para manter o RH fora do alcance e também para reduzir as chances de nos descuidarmos e, sem querer, perguntarmos a nossos vassalos se estão se sentindo manipulados em vez de se estão se sentindo *motivados*. Trata-se da mesma coisa.

Mas voltando aos livros de gestão Babaca e seus conceitos de EMPURRAR e PUXAR. A ideia aqui é que “empurrar” significa motivar o comportamento, tornando mais desagradáveis ou desfavoráveis as *consequências* de não fazer algo do que o pensamento de realmente fazer alguma coisa. Podemos ilustrar isso com um breve exemplo. Pergunte a si mesmo: você quer comer um sapo vivo? Claro que não. O “empurrão” na composição é insuficiente. Em vez disso, vamos tentar: sequestrei todos os seus familiares e amigos, todas as pessoas com quem você mais se preocupa. Entreguei cada um deles a um torturador altamente qualificado, cheio de alicates e bisturis aquecidos, prontos para uma sessão de tortura de três dias. Vou libertá-los ilesos se você comer um sapo vivo. Hum! Você comeria um prato cheio, não é? É assim que funciona o “empurrar”.

O oposto de “empurrar” é “puxar”. Puxar quer dizer tornar a potencial recompensa mais agradável e sedutora do que o dissabor de ter de realizar tal ato. Então, ponha aquele sapo vivo de volta a seu prato – ele ainda não parece apetitoso, não é? Agora, digamos que eu lhe dê um milhão de dólares se você comê-lo. Sapo? Que sapo? Acredito que você nem sequer o mastigou antes de engolir! Não seria possível engoli-lo mais rapidamente, né? Apenas para o caso de eu mudar de ideia – muito sensato. Aqui está seu milhão de dólares. É assim que funcionam esses dois conceitos, e esse é o mesmo princípio da política de “cenoura e bastão”. No entanto, o que os livros de gestão Babaca deixam de apontar são duas verdades fundamentais sobre a manipulação de seus

companheiros seres humanos que você *precisa* entender, a fim de se dar bem como líder Terrível:

1. As melhores cenouras são a ausência dos melhores bastões (veja o exemplo EUA/Iraque acima). Se você receber o bastão certo, tudo que precisa fazer é não usá-lo e assim terá uma cenoura fantástica.
2. Empurrar e puxar não são igualmente eficazes. Se você precisa que as pessoas façam determinadas coisas, empurrar vence puxar o tempo todo.

Vamos considerar isoladamente cada uma dessas verdades fundamentais e examinar o que significam para nós, líderes Terríveis. Primeiro, vamos pegar o bastão certo...

O problema com as pessoas é que elas são diferentes umas das outras. Em um mundo ideal, e talvez no futuro, todos os vassalos estarão sujeitos a especificações rigorosas. Até lá, você precisa colocar na cabeça que a eficácia dos bastões varia de pessoa para pessoa. Se pensar bem, isso faz sentido. Alguns de nós têm medo de escorpiões, outros os criam como animais de estimação. Eu tenho pavor de bolsas caras, ao passo que minha esposa parece realmente gostar delas e adora ter várias em casa, enquanto só o fato de *pensar* numa delas me deixa noites sem dormir. Cada cabeça uma sentença, como diz o ditado. Como líderes Terríveis, talvez pudéssemos tomar emprestado esse sentimento, “*cada cabeça um bastão*”.

Os bastões mais eficazes são os mais extremos. Dor, sofrimento e fome normalmente geram as respostas mais extremas. No entanto, são difíceis de usar em um ambiente de escritório moderno (embora você mereça meus parabéns se conseguir fazer isso – premie-se com alguns pontos de bônus Terríveis), portanto vale a pena pensar um pouco mais criativamente nos bastões que podemos utilizar em um dia típico de trabalho. Um truque com os bastões (e com os incentivos em geral) é identificar na rotina corporativa um aspecto intrínseco de que a pessoa goste e ameaçar tirá-lo dela, a menos que façam o que lhe diz. Para tornar a vida um pouco mais fácil para nós, as pessoas geralmente encaixam-se em três grandes categorias.

Categoria 1

Pessoas que são essencialmente motivadas a atingir metas ou concluir as tarefas. Os teóricos (McClelland etc.) chamam isso de necessidade de realização; vamos chamá-las de *trabalhadores*. O melhor bastão para esse tipo de pessoa é algo que tire sua capacidade de avaliar e compreender o próprio desempenho. O que aprendemos no capítulo anterior sobre os objetivos NADA será particularmente

eficaz para este grupo a fim de manter os níveis de envolvimento e de delegação bem baixos. Mas para mantê-las ativas e trabalhando até sua próxima promoção, aqui estão alguns ótimos bastões para usar:

1. Ameace acabar com os objetivos individuais de toda a equipe (se por acaso tiver dado permissão para que esses objetivos existissem) e, em vez disso, obrigar todo mundo a trabalhar junto, a menos que o desempenho melhore. (Na verdade, isso vai interessar às pessoas da Categoria 2 – veja adiante –, por isso este é um método bem direcionado.)
2. Se as pessoas estiverem trabalhando em algo muito difícil e você quiser fazer com que trabalhem com mais afinco ainda, simplesmente sugira que talvez esse trabalho seja um pouco duro demais para elas e que talvez prefiram realizar algo mais fácil por algum tempo. Os trabalhadores adoram desafios e odeiam tarefas fáceis. Simplesmente observe os níveis de desempenho dispararem...
3. Se você quiser ver mais resultados da parte delas, ameace trazer alguns funcionários considerados como peso morto no departamento para ajudá-las por alguns meses. Os trabalhadores não gostam de pesos mortos, odeiam tudo o que dilua seu próprio sentido de realização, portanto trazer alguns perdedores não será interessante, em vez disso eles vão redobrar seus esforços.
4. Se você desconfiar que eles não vão alcançar os índices necessários, ameace mudar as aferições das metas. Por exemplo, se eles devem trazer novas contas, avise que a meta será a satisfação do cliente ao final do segundo trimestre. Eles odeiam isso. Dê-lhes a opção de manter a meta antiga com um ligeiro aumento na produção e eles vão aceitá-la e trabalhar até altas horas.
5. Quando novas pessoas entrarem para a equipe, deixe claro que você espera que elas sejam promovidas dentro de dois anos. Elas vão se direcionar para isso como um míssil de cruzeiro. Em cerca de 18 meses, comece a adiar essa promoção, a menos que aumentem o desempenho da produção. Você pode continuar assim por muitos anos. Elas farão papel de bobo por muito tempo até começarem a perceber que nunca serão promovidas e então vão sair, mas enquanto isso, uau, terão trabalhado *muito*.

Os trabalhadores são talvez o mais importante grupo de pessoas para você como líder Terrível. Eles geralmente gostam de tocar as coisas (nem sempre são os mais brilhantes) e muitos parecem acreditar que as pessoas os avaliarão e os promoverão com base no seu empenho. É claro que sabemos que isso não é verdade e que, na realidade, você é promovido com base na sua qualidade Terrível, mas é útil ter muitos desses trabalhadores ao redor. Eles são os mais

simples, mais maleáveis e, geralmente, mais fáceis de abusar de todos os grupos. Basta lhes dar muitas coisas para fazer, ficar distante e vê-los se virar. Ajuda se você conseguir criar muita concorrência entre os indivíduos e as equipes, na medida em que os trabalhadores gostam da sensação de ganhar e trabalhar com ainda mais afinco para evitar a sensação de derrota. A maioria dos setores atrai os trabalhadores; e é provável que esses componham de 30% a 60% da força de trabalho de todos os departamentos, o que é uma boa notícia para os mais Terríveis entre nós...

Categoria 2

Pessoas que são essencialmente motivadas a manter relacionamentos significativos com os outros, que gostam de pertencer a um grupo e se preocupam menos com o que estão trabalhando e muito mais com quem. Vamos chamar este grupo de *piegas*.

Apesar de serem mentalmente desfavorecidas (claro!) e loucas, essas pessoas de fato reagem maravilhosamente bem aos bastões elaborados de maneira correta. Mas tenha cuidado! Muitos dos bastões para os trabalhadores realmente funcionam como perfeitas cenouras para os *piegas*. Eles não gostam muito de metas individuais específicas e prefeririam muito mais um trabalho de estilo coletivo e ambíguo, em que todos tenham de trabalhar juntos. Se você lhes oferecer os maiores perdedores do departamento como companheiros de trabalho, eles provavelmente vão interpretar isso como uma demonstração de confiança sobre a capacidade deles de ajudar até mesmo o mais completo inútil. Portanto, tome cuidado para não usar o mesmo bastão em um *piegas*, como usaria com um trabalhador. Mas alguns ótimos bastões para os *piegas* podem ser:

1. Explique que, a menos que a produtividade aumente, você precisará considerar algumas demissões para cortar excessos. Bem, neste caso você precisa ter cuidado. Se fizer parecer que o *piegas* em si está sobrando, ele vai entrar em um estado de pânico cego e se fechar completamente dentro da sua concha. Em vez disso, deixe escapar algumas dicas não tão sutis sobre quem seria o primeiro a ser despedido. Para conseguir o efeito máximo, escolha a pessoa mais fraca e mais vulnerável da equipe. Alguém que acabou de ser diagnosticado com uma doença grave e que corre risco de morte, um pai de família com dificuldades para pagar o financiamento da casa, um jovem no seu primeiro emprego. Obviamente, você não pretende de fato demitir essas pessoas, mas a ameaça levará o *piegas* a níveis inteiramente novos de produtividade.
2. Explique que, a menos que os índices de produção aumentem, você terá de

transferir as pessoas para um canto qualquer, a fim de permitir que se concentrem mais no trabalho. Os piegas gostam de conversar e acham que têm direito bater papo por até 80% do dia. Mostre-lhes uma pequena mesa em um canto isolado, longe de tudo e de todos, e diga-lhes que você está pensando em colocá-los ali. Eles vão rastejar sobre cacos de vidro para evitar o canto solitário!

3. Os piegas odeiam competição. Em vez disso, adoram a colaboração e a união, e coelhinhos fofos, *marshmallow* e filhotinhos de coelho. Assim, para conseguir que aumentem os índices de produção, diga-lhes que, a menos que observe uma melhora acentuada, vai instaurar uma reunião mensal na qual cada líder de equipe precisará defender e justificar novos investimentos no seu time ou projeto. Se isso falhar, traga alguns filhotinhos de coelho e ameace atirar na cabeça deles no estacionamento na hora do almoço, a menos que todo mundo trabalhe com afinco.

Os piegas são muito comuns, mas não estão distribuídos de maneira uniforme por todos os setores. Se você trabalha no departamento financeiro, num banco de investimentos, na exploração de petróleo ou na indústria do jogo, provavelmente não terá muitos na sua equipe. No entanto, se trabalha no setor público, é provável que entre 40% e 50% de seus vassalos sejam piegas. Isso pode parecer alarmante, mas não se preocupe – como líder Terrível, você trabalha com o que tem e, com o bastão correto, até mesmo um piegas pode ser induzido a níveis significativos de desempenho.

A outra coisa boa sobre os piegas é que eles são leais, mesmo aos líderes Terríveis. Isso pode parecer estranho, mas os piegas sofrem de uma doença que poderíamos chamar tecnicamente de “viés intergrupar”. Isso significa que atribuem uma quantidade desproporcional de significado e importância ao fato de pertencerem a determinado grupo. Grande parte da identidade individual deles depende da afiliação a um conjunto. Você já se encontrou com eles em jantares. São aquelas pessoas que pensam que é interessante e significativo trabalhar para alguém desconhecido em algum departamento de que nunca se ouviu falar em alguma organização obscura. Ninguém se importa, mas elas parecem fascinadas com essa situação. Isso ocorre porque não têm o mínimo senso de individualidade e, em vez disso, absorvem as informações sobre quem são e o que fazem dos grupos a que pertencem. Isso significa algumas coisas para o líder Terrível.

Em primeiro lugar, você pode explorar por um bom tempo essas pessoas antes de elas desistirem. Os trabalhadores são mais cínicos, ou seja, mesmo sentindo que você os está chutando sem piedade, vão tolerar isso pelo tempo que você

conseguir manter a falsa cenoura da promoção. Os piegas, sendo menos interessados nos resultados, vão se preocupar menos com a promoção e infinitamente mais com a perda de participação do grupo do qual sugam a sensação de significado e identidade, ou seja, temem acabarem “sobrando” e não ligam para alguma eventual promoção. Em segundo lugar, essas pessoas poderão representar o departamento em reuniões interdepartamentais. Os trabalhadores simplesmente seguirão em frente e atuarão logicamente com ou sem a colaboração entre os departamentos. Isso poderia ser desastroso. Os piegas, por outro lado, serão totalmente afáveis e calorosos a princípio, mas, como têm um forte sentido de pertencer ao próprio grupo, verão todas as outras equipes como suspeitas e inferiores.

Categoria 3

Pessoas que são motivadas pelo poder, por uma sensação de controle e influência. Vamos chamá-los de *espertos*. Os espertos são de longe a categoria mais perigosa de funcionários. É dessa categoria que surgem os líderes mais Terríveis. Eles estão menos interessados em metas bem definidas e em trabalhar com outras pessoas, e mais interessados em atuar com pessoas experientes e em projetos de destaque. Querem que sua opinião seja ouvida e geralmente acham que sabem mais sobre quase tudo. Não vão fazer nada a não ser que possam ver como isso contribui para seu sucesso futuro e odeiam “trabalho pesado”.

Tudo isso significa que são os espertos que representam sua maior ameaça (eles são os mais parecidos com você). Ao mesmo tempo, devem ser mais fáceis de manter em um bom nível de produtividade, porque, no mínimo, você os entende, em sua mente conspiratória e maquiavélica. Aqui estão algumas dicas para você começar:

1. Explique que existem duas tarefas importantes a serem feitas no trimestre seguinte. Uma envolve trabalhar em um projeto para ser apresentado ao CEO ou algum outro chefe, enquanto a outra significa atuar em um projeto que será apresentado a um grupo de lacaios quaisquer. Se eles não se esforçarem no que fazem, acabarão do lado dos lacaios.
2. Coloque-os como consultores em alguma comissão estratégica (há sempre um monte dessas) e, toda vez que precisar deles para exercer um esforço um pouco maior, sugira que seu papel consultivo deve ser revisto de modo a permitir que se concentrem no “trabalho diário”. Eles vão mover céus e terra para permanecer como consultores especiais.
3. Se começarem a dar opinião ou as próprias ideias nas reuniões, insinue que, quando eles derem conta de seus objetivos já existentes, aí sim terão

permissão para compartilhar suas opiniões sobre tudo, mas até lá precisarão se concentrar melhor no próprio trabalho. Isso os obrigará a produzir mais na função que desempenham.

Os espertos são o tipo menos comum de pessoas. Pode ser que você tenha no máximo 5% a 10% deles na sua equipe, embora esse percentual suba para 30% ou 40% em níveis de gestão e em setores mais empreendedores. Eles formam um grupo complicado e petulante para liderar e gerir e tendem a ficar irritados e mal-humorados se não conseguirem o que querem. São muito mais difíceis de controlar do que os trabalhadores ou os piegas, que geralmente se comportam mais ou menos como ovelhas e podem ser conduzidos bem facilmente com pulso firme.

Para manter constante o desempenho dos espertos, é importante criar um ambiente em que tenham um monte de privilégios que você possa retirar um de cada vez, a fim de mantê-los suficientemente motivados para trabalhar. Esse grupo requer um pouco mais em termos de planejamento cuidadoso e premeditação do que os outros, mas você descobrirá que, a longo prazo, vale a pena conseguir que os espertos se esforcem muito para manter a condição de especiais nisso ou naquilo.

É bom manter em mente que os espertos são totalmente suscetíveis a hierarquia e títulos. Eles são completos otários com relação a pequenas mudanças decorativas e sem sentido no título do cargo, por exemplo. Se hoje eles são assistentes executivos administrativos, você vai descobrir que são capazes de se matar de trabalhar até serem nomeados assistentes executivos administrativos sênior. Eles não conseguem perceber que o cargo não muda nada em consequência dessa promoção tão importante, e você não precisa sequer esticar o orçamento, pois em geral eles ficam felizes só com o novo título.

Nos Estados Unidos, muitas organizações desenvolveram uma série de mecanismos excelentes para manter os espertos felizes (a Europa tem sido mais lenta em adotar essas ideias, ou demasiado rápida em descartá-las). Muitas empresas têm compensações estritas em questões como altura do tapete do escritório, tamanho do calendário e altura do vaso de planta, dependendo da sua posição ou tempo relativo na hierarquia. Os vasos de plantas são um ótimo exemplo. Pode-se promover um esperto para um cargo infinitesimalmente mais alto e ilustrar isso com um vaso de planta que seja cinco centímetros mais alto. Eles adoram isso! Parece incrível, mas é verdade e, mais especificamente, são capazes de trabalhar dobrado para você para garantir o novo título na assinatura de *e-mail* e uma planta um pouco mais alta. E quanto isso custará para você? Exatamente: nada...

Muitas pessoas me perguntam como se pode dizer em que categoria um determinado vassalo se encaixa. Isso é difícil, e a melhor alternativa é ameaçá-los com tipos diferentes de bastão e observar qual deles provoca um desempenho mais alto. Como opção, você pode também experimentar as observações abaixo para tentar descobrir quem é quem:

Trabalhadores

- Provavelmente falam sobre seu nível de produção, sua rapidez ou quantidade de trabalho.
- Enviam *e-mails* breves e muito específicos.
- Não estão muito interessados na vida particular dos outros.
- São bastante competitivos nos dias de trabalho fora do escritório (se houver).

Piegas

- Têm uma caixa de lenços sobre a mesa.
- Podem chorar de vez em quando (inexplicavelmente).
- Falam baixo e de uma forma confusa.
- Envia *e-mails* longos com muitos pontos de exclamação.
- São muito interessados na vida particular dos outros.
- Têm um gato.

Espertos

- Bajulam os superiores.
- Ignoram o trabalho mundano que não seja visto por mais superiores.
- Ficam irritados se suas opiniões não são ouvidas.
- Falam muito sobre os superiores.
- Interessam-se por promoções no trabalho e falam muito sobre isso.

Esta é a ciência da liderança Terrível. Ela requer experimentação e observação cuidadosa. Se você ainda não tiver certeza, experimente usar os bastões do *trabalhador* para começar, uma vez que em geral esses constituem o maior número de funcionários; em seguida, passe para o bastão dos *piegas* e, por fim, recorra ao dos *espertos*. Em breve você verá quais ameaças mantêm seus funcionários girando na cadeira. Em todos esses casos, você está criando cenouras (ou fatores relativos a “puxar”) pela ausência dos bastões que está ameaçando usar.

Os manuais de gestão Babaca lhe apresentarão um monte de bobagens idiotas sobre a necessidade de encontrar coisas para motivar seu pessoal, enquanto nós como líderes Terríveis sabemos que as melhores cenouras são a ausência dos melhores bastões. Justamente por se oferecer para não bater em alguém com um bastão bem elaborado, psicologicamente orientado, você está criando as condições de que precisa para a atividade frenética.

Como disse John F. Kennedy: “Não se pergunte sobre o que você pode oferecer a seus funcionários para motivá-los, mas sobre o que pode ameaçar tirar e que realmente os aborreceria”. Pode ser que essa não seja a citação exata, mas ele disse algo nesse sentido. Isso completa a “Primeira Lição Terrível” no que diz respeito à motivação: as melhores cenouras são a ausência dos melhores bastões. Agora é hora de voltar nossa atenção para a “Segunda Lição Terrível”...

Quando você era criança, digamos com uns sete ou oito anos de idade, os seus pais, avós ou a babá, ou aquele lobo que cuidou de você na selva, o que quer que lhe tenha criado, provavelmente leu algumas histórias para você. Lembre-se dessas narrativas. Eram tramas simples, com a mesma fórmula para heróis e seus feitos corajosos. Provavelmente, todas tinham algo em comum e seguiam mais ou menos os mesmos princípios...

Trama para um modelo de conto de fadas

Era uma vez uma linda princesa. Ela era jovem, esbelta, atraente e, sobretudo, não era uma piranha (ela... hã... ficava na dela, se você entende o que quero dizer). Era bondosa com os animais, não se embriagava nos fins de semana e

sofria de um ou mais dos seguintes males: uma madrasta malvada, meias-irmãs cruéis, uma maldição que a transformava em uma velha feia à noite, cabelos desgrenhados ou uma aparência geral monstruosa. Em todo caso, um ou mais desses desditosos problemas acaba por isolá-la em um castelo distante com instalações sanitárias minimamente adequadas. Não se sabe ao certo sobre o fornecimento de comida ao castelo, mas imagina-se que os animais da floresta lhe levem frutas.

O castelo é protegido por um temível dragão cuspidor de fogo chamado Dargon ou Gordan ou Nodgar. Provavelmente não Nodgar, mas o nome do dragão nunca é Stevan ou Amigão. A princesa está em uma situação complicada, mas, felizmente, seu pai já idoso, ou um eremita de passagem, ou um animal da floresta (aves, esquilo, caranguejo etc.) fica sabendo da condição ultrajante em que está vivendo e leva a notícia aos príncipes. O comentário geral é de que quem conseguir salvar a dita princesa do suposto dragão de nome maligno poderá dormir com ela e herdar o reino de seu pai. Para o bem das crianças, a parte do “dormir com” normalmente é encoberta e, em vez disso, fala-se em “casamento”, mas todos sabemos o que realmente está em jogo. Em suma, o rei idoso usa a filha a fim de se livrar de um dragão. Parece frio, mas todos nós fomos testemunhas disso.

Os príncipes se apresentam em vários tipos de armaduras pesadas e bastante inadequadas e são sempre tostados, mastigados e dilacerados por Nodgar, o dragão. Por fim, algum jovem cuja filiação não é bem definida e que naquele momento está ocupado em limpar os estábulos reais, ou tem alguma outra ocupação honrosa e manual, entra em cena e sai na sua empreitada apenas com uma vassoura e a edição da semana anterior da revista *As maiores lutas*. Ele mata o dragão usando uma combinação bem equilibrada de sagacidade, força e coragem, *ou* descobre que o dragão é apenas excêntrico, porque ninguém o chama pelo próprio nome, que é Stevan. A princesa se apaixona perdidamente, o rapaz acaba se revelando um príncipe há muito perdido e todos vivem felizes para sempre.

Essa é uma fórmula com a qual estamos todos bem familiarizados e serve como metáfora para grande parte de nossa vida. As pessoas fazem coisas por uma entre duas razões, e ambas são ilustradas em nosso modelo de conto de fadas. A primeira razão é evitar algo ruim, ou seja, ser comido por um dragão. Grande parte da atividade empreendida por nossos príncipes valentes (bem-sucedidos ou tostados) envolve lanças, espadas, correrias e desvios de última hora. Toda essa atividade é gerada pela presença do dragão. Se você tirar a princesa, eles ainda precisam fazer tudo isso para não serem comidos vivos. A segunda razão para fazer algo é conseguir alguma coisa boa, ou seja, dormir

com, desculpe, “casar-se” com a princesa (lembre-se de que ela é uma gostosa, se fosse feia a coisa toda perderia um pouco o interesse). Uma pequena parte da atividade desenvolvida por nossos príncipes é relativa à princesa em si; partir em primeiro lugar, embalar alguns sanduíches, alimentar o cavalo, pentear o cabelo *etc.* A verdade crucial e Terrível nesse caso é que grande parte do que os príncipes realmente fazem está mais relacionada ao dragão do que à princesa. E isso se aplica também à vida cotidiana...

No início deste capítulo, eu disse que, se você realmente precisa que as pessoas façam algo, o bastão ganha da cenoura o tempo todo. A partir de nosso conto de fadas, podemos reescrever isso: “Se você precisa que as pessoas façam algo, os dragões ganham das princesas o tempo todo”. Até mesmo Barack Obama sabia disso quando concorreu com John McCain pela presidência dos EUA em 2009. A princesa nessa situação era ele mesmo, a ideia de um homem eloquente, à esquerda, negro, inteligente e que não era George Bush. Mas Obama sabia que isso por si só não seria suficiente e concentrou sua campanha no que aconteceria se as pessoas não votassem nele: o dragão. Como seres humanos, reagimos muito mais aos dragões do que às princesas. Afastamo-nos do que é desagradável mais prontamente e de forma mais imediata do que avançamos para as coisas boas. Isso é algo que os livros de gestão Babaca não lhe dirão. O desafio para nós, líderes Terríveis, é nos armar com um poderoso conjunto de dragões que seja capaz de motivar ainda mais os funcionários sem brilho.

Pense nisto: em tempos de guerra, os países sempre se organizam muito bem e todo mundo se une. Existe um inimigo bem definido que todo mundo entende e teme. A ação coletiva é muito mais fácil, e as ações impensáveis em tempos de paz se tornam possíveis. A necessidade é a mãe da invenção, como diz o ditado. O mesmo acontece com a motivação de seus funcionários. Observe que, na nossa história, os príncipes geralmente desaparecem na floresta um de cada vez para serem eliminados de várias maneiras, até que nosso herói entra em cena. Na vida organizacional real, você vai precisar de sua equipe para executar tarefas complexas em conjunto. Isso significa que precisará encontrar uma princesa universalmente atraente (muito difícil de conseguir e, por exemplo, se alguns dos príncipes fossem *gays*, isso nunca seria sequer mencionado...), de modo que todos concordem que vale a pena se organizar para salvá-la. Os livros de gestão Babaca chamam a isso de “visão do futuro” ou alguma outra afirmação vazia. Eles argumentam que, se todos souberem com clareza sobre essa atraente visão maravilhosa e o que ela significa para eles, todos irão, em conjunto e ao mesmo tempo, entrar na floresta à procura da princesa. Isso é bobagem. Todos vão se enfurnar em trechos diferentes da floresta, montar acampamento, lutar uns contra

os outros, perder-se, encontrar uma cabra e *confundi-la* com a princesa. Essa é a versão dos Babacas. O estilo Terrível não explica a princesa para sua equipe. A princesa é seu prêmio pessoal: poder, dinheiro e promoção. Por que você iria querer que alguém partilhasse a *sua* princesa? Exatamente. Portanto, mantenha-a escondida e trate estritamente de dragões.

Com um dragão bem definido e explicado, você não depende de que seus funcionários partam de forma proativa para uma floresta estranha; em vez disso, você traz o dragão para eles e deixa que se livrem dele. Se não se safarem dele, serão devorados (ou terão a carreira destruída), e isso não é uma coisa de todo ruim. Estar no mundo dos negócios significa lidar com dragões, por isso, se você não puder controlar, provavelmente é melhor ficar de lado e deixar que os caçadores de dragões cuidem disso. Basta pensar em seus subordinados diretos. Visualize-os mentalmente. Será que você confiaria neles para entrarem juntos na floresta atrás de princesas? Eu acho que não. Não, você de longe tem coisas muito melhores a fazer do que lidar com monstros escamosos.

Portanto, passemos agora ao como...

O primeiro dragão, mais importante e mais imediatamente acessível, é você. Você sabe lançar fogo (gritar). Você sabe voar (é superior). Você sabe morder (demita-os ou infernize-os de alguma outra maneira). Você deve se perguntar: “Quão assustador é meu dragão?”. Se seu dragão é um réptil doentio e atrofiado, ninguém vai sair correndo em pânico para fazer as tarefas solicitadas. Tudo o que você vai conseguir é que se afastem de você. Não, seu dragão deve ser um animal infernal imponente de raiva e com poder destrutivo. Quando você se levanta em toda a sua estatura, deve bloquear a luz e deixar as pessoas trêmulas e mal se aguentando sobre os joelhos moles. Seu nome deve ser terror. Você deve realmente parecer Terrível. Vejamos algumas dicas e sugestões úteis:

1. **Volume:** você precisa ter como objetivo uns 110 decibéis no caso, ou praticamente o mesmo rugido dos motores a jato de um jumbo na decolagem. As coisas soam melhor quando são ditas num volume mais alto – e você também. Pratique gritando ao ar livre com alguém que possa gravar sua voz e veja qual é o máximo a que consegue chegar. Experimente gritar com as pessoas a partir do estômago, não da parte de trás da garganta. Levante e endireite o corpo, respire fundo várias vezes e incline a cabeça para a frente como uma cantora de ópera. Experimente variações na profundidade da voz. Algumas pessoas conseguem ser mais ouvidas falando em um tom alto, mas a maioria descobrirá que sua voz se torna mais Terrível se a deixar um pouco mais grave. Margaret Thatcher sabia disso e conseguiu ser eleita primeira-

ministra britânica e conduziu um governo de considerável nível Terrível.

2. **Variação:** não basta gritar. Às vezes, você verá que pode ser mais eficaz dizer algo de maneira muito tranquila e muito lentamente. Imagine que você fez alguma besteira e precisa falar com seu chefe. O que ele faz é olhar bem em seus olhos e dizer de maneira muito tranquila e muito lenta: “Saia... já... da minha... frente...”. Isso causa um verdadeiro impacto.
3. **Palavrões:** e eu não me refiro apenas às expressões óbvias. As palavras com “C”, “F” e “P” são todas muito boas e devem ser usadas com toda a liberdade a fim de ilustrar sua ira, mas tente ser um pouco mais criativo. Ameace seus funcionários e diga que, se não começarem a se mexer, você vai arrancar os braços deles e depois usar os membros ensanguentados para espancá-los até a morte. Esse tipo de fraseado exuberante é mais memorável e mais motivador do que simplesmente gritar: “C***, faça logo essa p***”.
4. **Aproxime-se do rosto das pessoas:** os dragões são mais assustadores de perto, portanto certifique-se de que, quando estiver vociferando suas maldições, seu rosto esteja a alguns centímetros de distância do rosto de seus funcionários.
5. **Ataque fisicamente:** bem, tenha cuidado neste caso. De fato, bater, socar, morder ou matar as pessoas, especialmente mulheres, embora fosse uma parte natural da liderança Terrível nos bons e velhos tempos, proporcionará ao pessoal do RH um alvo muito fácil em que acertar. Só bata nas pessoas se tiver absoluta certeza de que ninguém nunca irá descobrir. Se *puder* ter certeza de que ninguém vai descobrir, então acerte o nariz; isso realmente funciona. Muito provavelmente, bater nas pessoas (ou fazer qualquer outra coisa que deixe uma marca) está fora dos limites, mas não pense nem por um momento que a intimidação física é algo a ser evitado. Longe disso. Empurrar, afastar, acotovelar, chacoalhar e assustar são boas maneiras de elevar sua posição e torná-la semelhante à de um dragão. Só não se esqueça de que o que fizer não pode ser provado, ou seja, será sua palavra contra a da outra pessoa.
6. **Cuspa um pouco:** a maioria das pessoas tenta evitar cuspir nos outros. Isso será um erro quando você estiver tentando consolidar sua qualidade Terrível total. Quando sabe que precisa adotar uma descompostura inflamada, experimente comer um punhado de nozes de antemão. Com isso, e com mais uma certa abundância de saliva na boca, você estará expelindo uma mistura desagradável de cuspes.
7. **Seja grande:** é importante dominar o espaço físico da sala. Ficar cada vez maior o ajuda a fazer isso. Para os homens, é difícil chegar mais alto. As líderes Terríveis têm uma grande vantagem neste quesito com o uso de saltos estupendamente altos. Todo mundo pode ficar mais forte ou engordar um

pouco, talvez não a ponto de se tornar obesos mórbidos, mas certamente até se tornar robusto. Isso ajuda se alguém “sem querer esbarrar em você”. Pense em ter roupas grandes, uma mesa grande, um carro grande, um cachorro grande e o cabelo grande. Um traseiro grande também nunca fez mal algum a nenhum líder Terrível.

8. **Seja dramático:** súbitas explosões de raiva funcionam bem, e quanto mais imprevisíveis melhor. Jogar as coisas drasticamente por toda a sala também ressalta seu nível Terrível. Se alguém fez um trabalho ruim, certifique-se de imprimi-lo para poder estragar tudo ou rasgá-lo na frente da pessoa. Tenha alguns objetos baratos de vidro no escritório que possa empurrar de forma agressiva para fora da sua mesa ou jogar contra a parede.
9. **Fique vermelho:** tente prender a respiração, a fim de bombear o sangue para os vasos capilares do rosto. Isso vai deixá-lo vermelho, fazendo você parecer mais impressionante e Terrível. Será melhor se fizer isso antes de a pessoa que você quer assustar chegar ao escritório. Será estranho se fizer isso na frente dela...

Se você for capaz de seguir fielmente essas instruções, verá que, em pouco tempo, só vai precisar de seu dragão interior para infundir na sua equipe um nível adequado de atividade induzida pelo pânico. Muitas vezes as pessoas se esquecem disso, mas a ferramenta mais importante na sua caixa de ferramentas Terrível é, muito simplesmente, **você**. Você é tudo de que precisa para despertar uma verdadeira sensação de medo no seu time. Mas não deixe de se perguntar: o que é mais assustador do que um dragão? Isso mesmo: *uma porção de dragões*. Se você acha que é difícil projetar seu dragão interior, ou se seus colegas já são verdadeiros dragões e você precisa se destacar deles, existem outros dragões que poderá invocar.

Os verdadeiros líderes Terríveis são sábios a ponto de não confiar na estratégia de usar um único dragão, quando uma tática com muitos dragões traz os benefícios da sustentabilidade e nenhuma trégua a seus vassalos aterrorizados. Além de seu próprio dragão interior, recomendo que você invoque regularmente pelo menos dois outros, a fim de sustentar o desempenho máximo de sua equipe. Esta é a lei Terrível dos “três dragões”.

Um dos melhores dragões a invocar é o dragão externo, ou seja, *a concorrência*. Agora, a realidade é que sua concorrência provavelmente é um pouco mais realizada do que você, mas essa não é a questão. Leia qualquer livro sobre gestão de Dogbert (eles são excelentes, por sinal, embora ninguém leve nada a sério o suficiente, considerando a sabedoria que divulgam) e encontrará um conselho semelhante a esse. Você precisa fazer seus concorrentes parecerem

temíveis e todo-poderosos. Conte histórias sobre como eles são grandes e sobre todos os negócios que está perdendo para eles. Exagere sentimentalmente sobre a capacidade das equipes de vendas deles e sobre a qualidade das instalações de pesquisas que eles têm. Demita algumas pessoas e coloque a culpa no crescente poder e na eficácia de seus concorrentes. Deixe claro que tal concorrente (seja específico, use o nome de uma empresa) está querendo acabar com você. Esse é um caso de “ou eles, ou nós”, e simplesmente não há espaço no mercado para as duas empresas. Dê a impressão de que essa companhia pretende maliciosamente tomar todas as suas contas e, por fim, sugira (mesmo que não seja verdade) que ela esteja usando táticas desleais para fazê-lo. Você precisa demonizar essa organização, ou melhor, dragonizá-la. Talvez precise ser um pouco criativo para conseguir esse efeito, portanto invente algumas histórias. Use o modelo abaixo para realmente provocar arrepios na espinha dos seus funcionários...

Uma noite dessas, eu estava no bar conversando com um velho conhecido, vocês se lembram do João P.? Ele se aposentou há alguns anos. Foi convidado pela (inserir o nome da empresa a ser dragonizada) para prestar consultoria para eles. Ele chegou numa manhã e estava trabalhando em um dos escritórios. Às nove horas, todos desapareceram e foram para a sala de reuniões, e ele não foi convidado para acompanhá-los. O João ficou morrendo de curiosidade sobre o que pretendiam fazer e então entrou dissimuladamente pelo fundo da sala, quando ninguém estava olhando. Eles tinham uma bandeira com nosso logotipo e um boneco em tamanho real de nosso CEO. Cada pessoa era convidada ao palco para enfiar uma faca nesse boneco. Foram entoados cânticos e depois queimaram a bandeira após urinar cerimonialmente sobre ela. Eles projetaram imagens nossas sobre uma parede e, de alguma forma, acho que pelo uso ilícito de redes sociais, também tinham imagens de nossa família. Então invocaram algum espírito sombrio para disseminar a peste e doenças sobre todos nós. O João P. esgueirou-se para fora e fugiu naquele momento. Ele estava uma pilha de nervos quando o vi. Agora, precisamos ver como redobrar nossos esforços, e estou pensando em cancelar as férias de todo mundo enquanto vou à Jamaica em uma missão de investigação para aprender a neutralizar maldições voduns...

Isso deve provocar o efeito desejado. Se você trabalha no setor público, pode estar pensando: “Como posso fazer esse dragão trabalhar para mim?”. Não tenha medo. É um equívoco pensar que a concorrência só existe no setor privado, quando, na verdade, ela está bem viva em todas as esferas do serviço público.

Sempre existe outro departamento com a ambição de assumir sua área, ou uma organização de caridade que está invadindo seu território. Assim, independentemente de você trabalhar em um banco ou em um hospital, o dragão da concorrência externa é ótimo para ser invocado. Mas, pela lei Terrível dos três dragões, você vai precisar de pelo menos mais um...

“Se eu vi mais longe que os outros foi por estar de pé sobre ombros de gigantes.” Assim disse Sir Isaac Newton, e como ele estava certo! Para encontrar seu terceiro dragão, olhe para cima. Um chefe ou, melhor ainda, o chefe do chefe, dá um dragão excelente. Bem, pode ser que na realidade ele não passe de uma pombinha covarde que só conseguiu o emprego por meio de alguma ligação familiar, mas não se deixe desanimar por isso; na verdade, isso é ainda melhor. Se ele de fato for um dragão, e um líder Terrível também, então você poderá simplesmente destacar o que seus vassalos sabem ser verdade: se saírem da linha, sentirão as consequências no pescoço. Se ele for um Babaca, você estará em uma posição perfeita. Pode pintá-lo como um dragão e depois matá-lo na frente de seus vassalos, aumentando assim seu próprio *status* dragoniano.

Vamos supor que você esteja lidando com um Babaca (mais provável). Você precisa começar dando dicas e contando histórias sobre as extremas qualidades dragonianas dele. Tente espalhar essas dicas na frente das pessoas menos discretas do escritório. Qualquer uma das seguintes deve funcionar:

- Você o viu quebrar o nariz de um cara com um cinzeiro quando eles perderam uma conta importante para um concorrente. Depois ele intimidou as testemunhas a dizerem no tribunal que foi ele o agredido pela outra pessoa, e que usou o cinzeiro em legítima defesa. A outra pessoa acabou sendo condenada por lesões corporais e recebeu uma pena de três meses de prisão.
- Ele tinha um caso com a secretária (ou secretário, não importa). O caso terminou de maneira conturbada, e a secretária ameaçou ir a um jornal para contar a todos. Ela nunca mais foi vista.
- Ele mantém ligações com mafiosos poderosos e delegados corruptos a quem paga subornos substanciais, a fim de ajudá-lo a manter as pessoas caladas.
- Você o viu telefonar para a esposa de um de seus altos dirigentes em uma reunião para perguntar a ela se ele é normalmente esse “brocha” ou se poupa seus melhores esforços para o trabalho.

Depois de ter criado essa impressão de extrema “dragonicidade”, você precisa fazer algo a respeito da aparência real, insignificante e Babaca deles. Vai precisar ser um pouco matreiro nesse caso. Explique a ele que seu departamento está precisando de um pequeno empurrão e que você adoraria se ele desse uma

bronca neles com um pouco de revolta, nada extremo, apenas algo para fazer com que se mexam mais, talvez até mesmo dando-lhes algumas orientações em um *e-mail*. Em seguida, marque uma reunião geral com seu departamento ou equipe e convide o diretor Babaca para falar. Deixe escapar de antemão que ele queria cortar parte do time, mas que você conseguiu convencê-lo a se contentar com algo mais inspirador. Sua equipe ficará impressionada com sua capacidade de convencer o pessoal “de cima” e intimidado por algo que se supunha ser “motivador”, mas que na verdade acabou sendo bastante contundente. Desse modo, você poderá criar seu terceiro dragão. Cercados por gigantes cuspidos fogo pelas ventas, que regularmente abocanham grandes parcelas de pessoas, seus vassalos não vão saber quando parar de trabalhar por estarem em pânico. Você terá um registro de horas extras com que os gerentes Babacas podem apenas sonhar. E se sua empresa costuma pagar horas extras (uma disposição tola e desnecessária), você poderá simplesmente usar seus dragões como uma forma de justificar o não pagamento.

Agora, é possível que um dos dragões acima não funcione para você o tempo todo. Pode ser que você não tenha um concorrente externo verossímil (por exemplo, você trabalha na Nasa) ou digamos que você seja o CEO e não pode invocar um dragão em nível superior. Nesse caso, dê uma olhada em alguns outros dragões potenciais com que talvez possa trabalhar:

- **Mudança e redundância:** voltemos um pouco ao Capítulo 2 e a nossas lições sobre a incerteza. Esse é um dragão especialmente pungente num mercado em declínio e que pode ser mantido vivo e envolto em fogo e enxofre ao longo de rodadas regulares de reestruturação organizacional.
- **Medo do fracasso:** uma medida bem sutil esta, mas você pode usar os dragões internos das próprias pessoas como motivadores úteis. Este é um método para ser usado pessoalmente com cada pessoa problemática. Faça-a pensar todos os dias em seus próprios resultados insatisfatórios e veja se isso funciona para “animá-la” um pouco.
- **Redução de salário:** seja um congelamento de salário ou uma redução real dele, essa medida pode funcionar como uma forma extremamente eficaz para incentivar as pessoas a redobram seus esforços.

Quem sabe agora você esteja começando a ver que o leque de dragões à sua disposição é significativo. Mas lembre-se: o dragão mais importante é você. Você não pode ser todo luz e doçura enquanto invoca dragões à direita, à esquerda e ao centro, portanto seu próprio dragão interior deve ser o foco. Alguns líderes Babacas dirão que se concentrar apenas em dragões é muito

negativo e que, em vez disso, deveríamos tentar criar coisas desejáveis e motivadoras para nosso pessoal seguir em frente. A essa altura, você estará alerta quanto a esse tipo de brandura de pensamento. Se dependesse deles, criariam uma princesa mal definida, depois a esconderiam dentro de uma densa floresta metafórica e assistiriam a sua equipe fazer de tudo para encontrá-la. Na verdade, nós somos líderes mais compreensivos, interessados nos resultados, e sabemos valorizar a incompetência alucinante de nossos vassalos cretinos. Em vez de deixar nossa equipe se debatendo na floresta, criamos dragões bem definidos, bem expressivos e bem formulados. Esses dragões deixam tudo muito claro e simples, de modo que nosso pessoal entenda o que precisa fazer para sobreviver. Não esperamos que nossa equipe seja sensivelmente proativa na busca de princesas. Em vez disso, esperamos que reaja freneticamente para fugir dos dragões. Fazemos isso porque nos importamos. Nós nos importamos com nossa promoção, com nosso sucesso financeiro e em chutar o traseiro dos líderes Babacas. Mas, sobretudo, fazemos isso porque entendemos o comportamento humano e sabemos que não se pode confiar nas pessoas para tomar decisões sensatas sobre o trabalho que fazem. As pessoas são preguiçosas e irresponsáveis e, por isso, precisamos criar a mais adequada estrutura de incentivos para assegurar que as coisas sejam feitas. Rápido.

No Capítulo 7, vimos como garantir que seus subordinados nunca o derrubem. Conseguimos isso fazendo da vida deles uma infelicidade só. Uma das desvantagens potenciais de torná-los infelizes é uma certa falta de vigor que pode resultar em uma falta de envolvimento com o trabalho que você faz. Como líderes Terríveis, não entramos em pânico se nossa equipe parecer indisposta para trabalhar duro para nós, apenas mexemos com a estrutura motivacional de nossa organização. Este capítulo trata de tudo que podemos fazer para conseguir isso da melhor maneira possível, e espero que você agora perceba que até mesmo o funcionário mais isolado, suicida, deprimido e inútil pode ser levado a fazer um esforço significativo até a *sua* próxima grande promoção. Lembre-se das duas seguintes verdades Terríveis sobre a motivação e você não vai errar muito:

1. A melhor cenoura é, na verdade, a ausência do melhor bastão. Formule o bastão perfeito (pense nos tipos “trabalhador”, “piegas”, “esperto”), ameace usá-lo e observe o desempenho disparar.
2. Os bastões funcionam melhor do que as cenouras. Concentre-se em dragões e ignore as princesas. Lembre-se da lei dos três dragões.

O Capítulo 7 e o Capítulo 8 deste livro, desde que habilmente combinados,

garantem que você tenha vassalos irracionais e inofensivos trabalhando freneticamente para sua glória futura. Você não poderia pedir muito mais do que isso, não é? Ou será que poderia?

Capítulo 8 – Lições Terríveis

- Os líderes Terríveis equilibram a ação de triturar o moral dos funcionários até que vire poeira com a manutenção de um nível frenético de atividade bem orientada.
- No jogo da cenoura e do bastão, o bastão sempre vence. As pessoas fogem do desconforto mais rapidamente do que avançam para as coisas agradáveis.
- E as melhores cenouras são a ausência dos melhores bastões. Descubra do que seus funcionários realmente gostam e depois ameace tomar essas coisas.
 - Categoria 1: os *trabalhadores* gostam de objetivos bem definidos e metas desafiadoras. Ameace eliminar qualquer objetivo que criou e balance a cenoura falsa da promoção bem na frente do nariz deles para criar anos e anos de produção frenética.
 - Categoria 2: os *piegas* gostam da harmonia em equipe e de relacionamentos significativos (sejam eles quais forem). Ameace colocá-los em competição uns contra os outros, fazê-los trabalharem sozinhos ou demitir algumas pessoas; você verá os índices de trabalho subirem às alturas. Se isso falhar, atire em alguns filhotes de coelho.
 - Categoria 3: os *espertos* gostam de trabalhar em projetos de destaque com pessoas mais experientes. Ameace transferi-los ao *gulag* dos projetos ou retirar a posição anteriormente atribuída de “assessor especial”. Premie-os com mudanças insignificantes no título do cargo para se sentirem superiores ou dê a eles um vaso de planta maior, e eles vão se matar de trabalhar.
- Na terra do dragão e da princesa, um príncipe valente fará mais coisas se estiver correndo de medo do dragão, ou seja, a plataforma em chamas inspirará uma atividade mais concentrada do que a mais afiada das visões inspiradoras.
- Os dragões raramente chamam-se Stevan. Ou Nodgar.
- Para gerar altos níveis de atividade realmente frenética, você precisará de pelo menos três dragões para incutir o medo e pavor necessários entre seus

funcionários.

- Você é o dragão mais importante que será capaz de possuir. Lembre-se das nove lições para ser um dragão eficaz: Volume, Variação, Palavrões, Aproximar-se do rosto das pessoas, Ataque físico, Cuspir, Ser grande, Ser dramático, Ficar vermelho.
- A concorrência, seu chefe, a mudança, as demissões, os cortes salariais e o medo do fracasso são todos excelentes dragões para combinar com seu dragão interior.

Não basta que nós, como líderes Terríveis, acabemos com a sensação de envolvimento e de autoestima de nossos funcionários. Isso é importante, sim, mas também é essencial mantê-los em um estado constante de atividade frenética e alimentada pelo medo. Para conseguir isso, você precisará de bastões e de dragões.

3. Do inglês “*carrot and stick*”, expressão que designa um modo de tentar persuadir as pessoas a fazer algo, oferecendo a elas uma recompensa se fizerem e uma punição se não fizerem. Ao mesmo tempo, “*carrot*” isoladamente significa “cenoura”, e “*stick*” significa “bastão”. (N.T.)

CAPÍTULO 9

O Poder e seus abusos

Existem dois tipos de pessoas neste mundo. Existem as trabalhadoras, que leram todos os capítulos deste livro até aqui, atentamente. Essas são as mesmas que penduram a roupa de trabalho no cabide assim que chegam em casa, limpam e arrumam tudo enquanto estão cozinhando e fazem listas de tarefas. Essas são as pessoas anais. Nada de errado com elas, inúmeros líderes Terríveis foram amantes do bastão. Também existem aquelas que saltaram direto para este capítulo a fim de obter algumas ideias sobre como bagunçar a vida das pessoas. Gosto de vocês, são otimistas e um pouco descuidados.

Mas há um problema com esse método – e acho que as pessoas anais vão dar uma risadinha quando eu disser isso: se você quiser abusar do poder, primeiro precisa tê-lo. E, se ainda não leu os oito primeiros capítulos, vai ter de se esforçar para desenvolver uma base de poder suficientemente Terrível a fim de abusar dos outros. Portanto, pessoas otimistas: está na hora de dar meia-volta, regressar alguns capítulos e aplicar-se na leitura dinâmica. Já aqueles que deram duro para chegar até este ponto: continuem lendo. Vocês estão prestes a entrar no reino mais sombrio e mais manipulador do líder Terrível. Porque para nós, tipos profundamente Terríveis, não é suficiente moer a autoestima de nossa organização até os níveis mais baixos possíveis a fim de evitar até mesmo a possibilidade de uma ideia de rebelião. Não é suficiente usar bastões psicologicamente orientados e múltiplos dragões para gerar níveis de atividade frenética concentrada típica dos tempos de guerra. Não. Nós queremos mais. Depois de criar o ambiente perfeito para nosso estilo de liderança Terrível, queremos aproveitar *ao máximo* suas vantagens. Alguns de vocês devem saber o que quero dizer com isso e já devem ter uma ideia instintiva de para onde esse capítulo está se encaminhando. Alguns de vocês podem até mesmo estar abusando do poder que conquistaram até agora. Outros poderão se chocar com algumas sugestões contidas no próximo capítulo. Isso é seu Babaca interior tentando ter a última palavra. Siga em frente, porque, depois de praticar algumas das lições apresentadas aqui, seu Babaca interior finalmente será banido de uma vez por todas...

Primeiro, vamos voltar à questão do dinheiro. Para começar, é provável que você ganhe mais do que seus vassalos. Isso nada mais é do que correto e adequado. Você tem uma função mais importante e de nível superior, com responsabilidades adicionais, e você é considerado mais capaz do que eles para

essa finalidade. Sua função é a mais difícil. Tudo o que seus vassalos precisam é fazer sua própria tarefa, enquanto você deve executar todo o esforço apresentado no Capítulo 8 para criar exatamente o tipo certo de condições para incentivar o desempenho deles. É justo que a organização lhe pague muito mais do que a eles, mas não deveria ir além disso? Certamente as pessoas que mais se beneficiam de sua liderança são seus vassalos. Lembre-se: a liderança Terrível visa à obtenção de resultados, e eles vão se regozijar com as consequências de sua glória depois que todas as metas forem alcançadas. Todo o tempo e esforço que você empenhar em sua qualidade Terrível proporcionará um benefício direto maior para você, obviamente, mas seus vassalos também se saem bem nessa transação. Isso fica mais evidente quando chega a época do ano em que você concede bônus. Porque, se leu todas as recomendações deste livro com atenção, você terá criado níveis recordes de atividade. Parte dela terá sido inútil, um trabalho monótono de ostentação, visando à construção de um império gigantesco para você poder justificar seu pacote de remuneração altamente inflado, mas boa parte terá sido cuidadosamente orientada para a obtenção de resultados pela manipulação psicológica impiedosa de seus vassalos idiotas. O resultado é um grande depósito de bônus. O que acontece depois é uma série de cálculos em torno de quem recebe o quê. Em organizações dirigidas por líderes Babacas, as pessoas embolsam seus bônus, há um nível ligeiramente superior à média de consumo de champanhe e depois voltam-se aos negócios como de costume. Esse sistema funciona de acordo com um princípio segundo o qual *a cada um deve ser dada uma quantia em dinheiro proporcional às suas realizações*.

Agora, o que se espera é que, através de sua lente Terrível recém-descoberta, você seja capaz de ver a grave injustiça dessa situação. O problema está nesta parte: *“proporcional às suas realizações”*. Mas é das realizações de quem que estamos realmente falando? O indivíduo pode, de fato, ter feito o trabalho pesado, mas quem estalou o chicote? Voltemos à nossa lição sobre a teoria da cenoura e do bastão: se você precisa que alguém faça alguma coisa, os bastões sempre funcionam melhor do que as cenouras. O bônus funciona como a cenoura neste caso, um único momento do ano em que o funcionário deve olhar para a frente. Você, por outro lado, tem aplicado o bastão cuidadosamente durante o ano todo, malhando-os sem piedade e regularmente, a fim de impulsionar o desempenho ideal. É justo que eles levem para casa todo o bônus quando, se não fosse por você, provavelmente não teriam conseguido bônus nenhum? No bônus, provavelmente, só 10% ou 20% correspondem aos esforços deles, ao passo que seu excelente trabalho terá sido responsável por muito mais. Portanto, no universo do líder Terrível, parece mais do que certo que você deva

ser recompensado por esse esforço. Pense nisso como uma taxa ou um imposto sobre os bônus deles. Deixados à própria sorte, eles provavelmente teriam errado o alvo e não receberiam bônus nenhum. Com sua ajuda e orientação, eles acertaram a pontaria e, portanto, têm algo a ganhar. Sem dúvida, eles deviam querer lhe dar todo o bônus, como forma de demonstrar respeito e gratidão. Poucos funcionários, no entanto, parecem pensar que essa seja uma boa ideia, portanto almeje algo um pouco mais modesto, cerca de 80% parece adequado às circunstâncias. Extrair 80% dos bônus de seus funcionários deve representar um incentivo financeiro importante para você, que levará seu próprio nível Terrível a alturas maiores, uma vez que isso é algo de fato possível somente se você tiver criado as condições adequadas de medo e de controle absolutos. Dessa forma, a organização só tem a ganhar com esse comportamento, uma vez que, quanto mais Terrível, mais resultados. Ninguém perde nesse caso; trata-se de uma situação em que todos se beneficiam, todos saem ganhando. No entanto, extrair 80% dos bônus de seus funcionários não será fácil, por isso aqui estão algumas dicas e sugestões:

- Não conte ao RH: a menos que esse setor tenha uma postura particularmente avançada, em geral não chega a ter esse tipo de política, acreditando em vez disso (e erroneamente) que 100% dos bônus dos funcionários serão pagos a eles.
- Dê opções aos funcionários: deixe-os escolher se preferem receber: A) o bônus máximo possível, do qual devem pagar 80% a você ou B) bônus nenhum. Se escolherem A, ótimo. Se escolherem B, despeça-os em razão do fraco desempenho. Isso será fácil de confirmar uma vez que os registros mostram que não receberam bônus. Nesse tipo de acordo, é provável que a maioria dos funcionários escolha A.
- Que tudo seja extraoficial: não escreva nada e, definitivamente, não os deixe ir ao departamento de RH para perguntar sobre a forma de redirecionar 80% de seus bônus para o chefe. Em vez disso, marque de encontrá-los em uma pedreira desativada da fábrica ou tarde da noite e faça-os entregar a soma em dinheiro. Dessa forma, a organização acha que está pagando o bônus normalmente e ninguém saberá de nada. Esse subterfúgio também é uma boa diversão, pois reforça a sensação de medo e respeito entre os funcionários com relação a você e proporciona a eles uma noite em algumas regiões da cidade que provavelmente não conheciam.
- Adote uma política de tolerância zero para o não pagamento: se alguém não aparecer para entregar o dinheiro ou questionar o valor, quebre os joelhos dele.

Usando esse tipo de abordagem, não há nenhuma razão pela qual você não seja capaz de aumentar seus ganhos anuais em pelo menos 50%; mais ainda se você trabalha em um banco. Mas esse método abrange apenas seus subordinados diretos, as pessoas que trabalham diretamente para você. Quanto mais Terrível você se torna, mais experiente será, e cada vez mais terá uma organização grande e complexa abaixo de você. Não será possível encontrar-se com todos a fim de extrair o bônus de cada um, mas não tema, isso não significa uma perda de receita para você. Basta montar um sistema de cobrança que se estenda por toda a organização. Como regra geral, tenha em vista receber entre 40% e 50% dos bônus dos funcionários mais jovens da organização, pagos a você em dinheiro, em algum beco escuro. Isso significa que seus subordinados diretos terão de descobrir como extrair uma quantidade suficiente, sem cobrar muito em “manipulação de taxas”, daqueles mais abaixo na hierarquia. Numa grande organização, isso deve permitir que sua remuneração aumente em várias centenas percentuais, proporcionando-lhe antecipação da aposentadoria, riquezas e uma vida de tentação e luxo. Isso é o que quero dizer com aproveitar *ao máximo* – e, por que não, colher algum benefício, se você tiver se dado todo esse trabalho para ser maximamente Terrível. Contudo, não pense nem por um momento que isso para no dinheiro. Há muito mais no abuso de poder do que ficar rico.

O poder é um afrodisíaco. Quanto mais Terrível você se torna, mais poderoso você será e, portanto, mais irresistível. Não importa se está com 55 anos, acima do peso, feio, suado e com uma higiene pessoal questionável; aos olhos de seus vassalos, você se torna um semideus. E os meros mortais sonham em dormir com os deuses. Essa não é tanto uma oportunidade possibilitada pela força Terrível, mas uma obrigação de elevar seus vassalos a níveis de divindade só possível mediante uma estreita comunhão pessoal com alguém tão poderoso e temível como você. Veja isso como uma tarefa, uma obrigação que você se sente mais do que feliz em realizar de maneira meticulosa e cuidadosa. Uma vez mais, aqueles irritantes chorões do RH não verão isso do mesmo modo que você, e será preciso ter cuidado para evitar ser rotulado como um delinquente sexual. Isso contribuirá pouco para seu currículo ou plano de ascensão na carreira. Assim, você precisa ser delicado e sutil ao começar a definir um modo de assegurar os favores sexuais das pessoas que deseja dentro de seu império. Nos velhos tempos, isso era considerado uma boa diversão normal, saudável e alegre. O imperador romano Calígula dimensionou a questão ao extremo, quando, depois dos pródigos banquetes que oferecia na vila, levava para a cama os hóspedes que desejava. Se os maridos das senhoras reclamassem, ele simplesmente mandava matá-los. Ah, como era bons aqueles tempos! Hoje parece que estamos um

pouco mais reticentes em relação a esse tipo de coisa. Seja você do sexo masculino, feminino, heterossexual, *gay* ou *bi*, precisa ser apenas um tantinho mais sutil do que Calígula se quiser evitar um número tão grande de processos que dá vontade de chorar.

Primeiro, você precisa selecionar o alvo. Esse deve ser alguém muito novo na empresa, de preferência vários níveis abaixo de você na hierarquia administrativa. Os que têm diploma universitário constituem bons alvos, na medida em que são jovens, em começo de carreira e com vontade de avançar. Além disso, provavelmente não têm uma forte rede de relacionamentos na empresa que torne difícil se safar desse tipo de coisa. Idealmente, deve ser alguém brilhante, vivo, entusiástico e, acima de tudo, ingênuo. Vamos chamar nosso alvo de Sam, um bom nome que serve para os dois sexos, demonstrando que líderes Terríveis de ambos os sexos podem se sair igualmente bem nesse tipo de jogo. Em uma reunião geral da empresa ou num dia de compromisso externo, faça questão de se apresentar a Sam e ser amável, simpático e acolhedor, dando-lhe as boas-vindas à equipe e perguntando se está curtindo a vida no departamento. É claro que a pessoa ficará absolutamente aterrorizada, uma vez que sua reputação como Terrível já será conhecida. Procure deixar Sam com a impressão de que, não importa o que todo mundo diga, no que se refere a vocês dois, você é uma pessoa muito legal. Deixe Sam pensar que talvez tenha algo de especial que suavize suas tendências Terríveis. Sua próxima tarefa será descobrir o que Sam faz e no que tem mais empenho. Demonstrar esse nível de interesse por um funcionário obviamente parecerá estranho e antinatural para você, e com toda a razão. No entanto, você só precisa descobrir o mínimo sobre Sam, para mais tarde poder criar o tipo certo de projeto a fim de envolver sua participação. Aperte a mão de Sam calorosamente, expresse a esperança de trabalharem juntos de novo e em seguida afaste-se para repreender alguns gerentes de nível muito superior ao do seu protegido, mas permaneça ao alcance de seus ouvidos.

Sam sairá desse encontro formigando de excitação. “O velho dragão não é assim tão mau”, comentará diante das sobancelhas arqueadas dos colegas. Sorria e incline a cabeça sempre que vocês se encontrarem – uma cuidadosa piscadela conspiratória não doerá tanto. A partir daí, Sam abrigará a nítida impressão de que você é realmente um bom líder, atencioso, mas cercado por idiotas e incompetentes. Agora, sua próxima tarefa será inventar algum projeto especial, trivial, mas com um título imponente e no qual precisará de alguma ajuda. Esse deve ser um trabalho de diagnóstico em vez de aplicação, para evitar que Sam estrague algo importante. Deixe escapar algumas dicas entre seus subordinados diretos de que isso é algo em que você está interessado, mas não faça nenhuma solicitação específica. A essa altura eles já vão estar tão

acostumados com o fato de você orientar todos os movimentos deles que não irão lhe fornecer nada de forma proativa, por isso parecerá razoável quando, depois de algumas semanas, você lhes passar uma descompostura retórica apropriada, reclamando que ninguém nunca presta atenção em nada do que você quer, e declarar que vai atribuir o projeto especial a “alguém jovem e brilhante” para que observem “como fazemos as coisas por aqui”. Deixe implícito que essa pessoa jovem e brilhante dará a seus subordinados diretos uma “boa lição de como se deve proceder”. Você já criou o ambiente perfeito para o qual atrair seu alvo. Sam sofrerá o desprezo, a falta de apoio e o isolamento das outras pessoas que trabalham diretamente com você, e só poderá recorrer a você em busca de apoio e socorro. A armadilha está montada.

Agora você precisa descer na hierarquia organizacional até o gerente direto de Sam. O ideal é que esse gerente esteja alguns níveis abaixo de você. Convide-o para almoçar e envolva-o em uma conversa sobre o projeto e seus resultados. Mostre sua frustração por não ter ninguém por perto com uma visão sem preconceitos e capaz de considerar o problema com novos olhos. Explique que pediria a ele para cuidar do assunto, mas que até mesmo ele seria crítico demais nas suas funções atuais. Se ele tivesse alguém na equipe dele a quem pudesse pedir... Explique que você conheceu alguém jovem, brilhante e promissor em uma conferência recentemente, cujo nome era Sam. Sam parecia ser o tipo de pessoa capaz de fazer isso – será que por acaso trabalharia para ele? É claro que nesse momento o gerente verá uma conexão entre o projeto e alguma vaga lembrança de Sam ter expressado interesse por algo semelhante. Parece uma combinação perfeita! Você demonstra sua gratidão pela ajuda, certificando-se de que Sam conte com o apoio de uma pessoa de qualidade e que haja um pequeno bônus compensatório no seu pacote de remuneração. Agora Sam está em suas mãos e você pode fazer o que quiser...

Obviamente, você sabe que o projeto atribuído a Sam é um lixo, mas Sam não sabe disso. Bons projetos são coisas como:

- Rever o sistema de despesas.
- Analisar as causas dos índices de insatisfação dos clientes.
- O que fazer com relação aos cronogramas.
- Colocar em rede a estratégia de infraestrutura.

Todas essas são coisas com que realmente ninguém se preocupa, mas que produzem grande quantidade de conversas longas, incoerentes e desconexas com várias partes interessadas. Dê a Sam um prazo generoso de três meses para pesquisar e ver o que pode descobrir, a fim de informar a você em particular.

Faça com que se sente perto de sua sala, para que possa ver e ouvir os atos Terríveis que você pratica. Sam ainda precisa vê-lo sendo Terrível com os outros e depois contrastar esse comportamento com a doçura e a leveza que você lhe dispensa. Como você já criou uma situação menos do que ideal para Sam trabalhar, logo, logo suas conversas com as outras partes interessadas serão um trabalho duro e desalentador, e muitos dos gerentes mais antigos no departamento expressarão sua franca hostilidade com relação a isso. A impressão de Sam será de isolamento, confusão e apreensão. Também será ótimo que você esteja muito, muito ocupado e que só possam se ver ao fim do dia, talvez em torno das 19h. A essa altura, sugira fazer a reunião num bar, para tomar uma bebida também. Tranquelize Sam, dizendo que está fazendo um bom trabalho e ouça atentamente suas ideias idiotas, concordando e sorrindo o tempo todo. Peça-lhe sugestões sobre o que poderia ser feito de forma diferente e faça algumas anotações ou telefonemas muito breves para as pessoas a fim de gerar algumas ações (que podem sempre ser revogadas mais tarde). Lá pelas 20h, você e Sam estarão com fome e, em vez de voltar diretamente para casa, sugira que façam um lanche rápido no caminho. Sam vibrará com seu convite. É agora que um pouco de premeditação terá sido necessária...

No início da semana, você terá de reservar uma mesa em um restaurante muito exclusivo e caro, de preferência um em que o conheçam. Às 20h, pergunte a Sam se gosta de comida francesa e, em seguida, diga que tentará arranjar uma mesa em tal restaurante cinco estrelas ali por perto. Finja que está telefonando para ver se consegue uma reserva, quando na realidade você já tem uma. Arraste Sam para o dito restaurante e, para ser franco, se você precisar de uma mão para o que fazer em seguida, eu desisto. Simplesmente peça uma grande quantidade de vinho e certifique-se de que sua esposa ou seu marido (se você tiver) pense que você está em alguma reunião.

Agora, o truque com Sam é saber quando terminar o relacionamento. Alguns meses é o tempo suficiente para manter algo assim. O caso deixará de ser uma novidade e depois você vai querer seguir para novas pastagens. Se Sam demonstrar qualquer sinal de ser difícil ou arrogante, então termine imediatamente o relacionamento. É claro que o rompimento também significa encerrar o trabalho de Sam na organização. É perigoso ter alguns ex-Sams vagando pelo escritório. Todo mundo esquecerá Sam muito rapidamente, mas não se ainda estiver por perto. Além disso, depois de ter um Sam “acabado”, isso se torna embaraçoso e incômodo; imagine ter oito ou dez deles na organização. Acaba sendo um pouco óbvio. Não, você vai ter de se desfazer de todos os Sams depois que se tornarem obsoletos e desinteressantes, e terá de se restringir a não mais do que alguns por ano, caso contrário correrá o risco de ser descoberto...

Assim, vimos como transferir uma porcentagem razoável do bônus de seus funcionários para sua conta bancária e descobrimos como usar seu poder e sua qualidade Terrível para levar Sam para a cama. Há mais alguma coisa que podemos fazer para abusar da montanha de poder que você teve o cuidado de acumular? Claro que há...

Um abuso óbvio de seu recém-descoberto poder é o sistema de despesas corporativas. Em geral, é usado para reservar voos, hotéis, passagens de ônibus etc., tudo associado à atividade rotineira da empresa. No entanto, esses sistemas funcionam igualmente bem para a reserva das férias, obras na sua casa, festas com amigos e familiares *etc.* Para tanto, a primeira coisa que você precisa descobrir é se seu chefe vai examinar suas despesas ou as de seu departamento. Se não for, você terá muito menos trabalho; caso contrário, não desanime, você ainda tem muito o que fazer nesse sentido. Se seu chefe for um “caxias” que queira assinar todas as despesas, isso até ajuda de alguma forma, porque tudo o que ele assinar será entendido como completamente correto, e mais ninguém pensará em contestá-lo. Para fazer isso bem-feito, você precisa de algum equipamento:

- Um bode expiatório: alguém disposto a colaborar e que, se for o caso, levará a culpa.
- Um projeto ilegítimo e caro.
- Um administrador que você possa subornar.

Crie uma equipe de “projetos especiais”. Ela poderia ser liderada por um integrante muito conceituado da equipe, que tenha credibilidade suficiente, mas sinta-se à vontade para preencher a equipe com o maior bando de idiotas e cretinos que for capaz de reunir. Dê-lhes a tarefa de “desenvolver a estratégia corporativa” ou algo igualmente sem sentido e, em seguida, despache-os voando ao redor do mundo, seja para visitar colegas seus em outros países ou, se não tiver nenhum, para conhecer as instalações de outras organizações a fim de ver como as coisas são feitas nos mercados emergentes. Você precisa estabelecer um nível saudável, regular e elevado de gastos com voos a lugares exóticos. Explique ao chefe dessa equipe que deseja acompanhá-lo em algumas dessas viagens. Você sempre pode fazer alguma porcaria do tipo: “supervisionar a qualidade ou a finalidade das pesquisas”.

Agora você conta com uma situação constante que facilitará um pouco o abuso aberto da conta de despesas. Tudo que você precisa é de um administrador a ser subornado e estará no caminho para intermináveis férias de luxo para você e sua família (ou você sempre pode levar Sam como acompanhante...). Encontrar

o administrador certo não deve ser muito difícil. É uma questão de identificar o tipo certo de alavancagem. Fique atento a qualquer um dos seguintes:

- Um assistente pessoal ou administrador prestes a ser demitido por um integrante da sua equipe administrativa em razão de má conduta. Você pode entrar em cena, ser o salvador dele e depois pedir-lhe alguns favores...
- Um assistente pessoal ou administrador que seja claramente ocioso, preguiçoso ou disposto a tudo. Esses são como ouro em pó e podem ser usados para todas essas tarefas um tanto obscuras...
- Um assistente pessoal ou administrador que esteja tendo um caso com outro integrante da equipe, mas que já tenha esposa/marido e filhos, ou seja, alguém que oferece muitas possibilidades...
- E, se flagrar um administrador metendo a mão na conta de despesas é porque você acabou de ganhar um grande prêmio...

Você precisa desse administrador para ajudá-lo a reservar os voos e os passeios usando o sistema de despesas. Por ser um líder Terrível de alto nível, está abaixo de você executar tarefas administrativas, nefastas ou quaisquer que sejam. E, para ser franco consigo mesmo, você realmente entende como usar aquela droga de sistema? Não, eu acho que não. Garanta que o administrador receba umas pequenas mordomias ou propinas por prestar-lhe esse serviço e, se ele mostrar qualquer sinal de que dará com a língua nos dentes, despeça-o num reflexo rápido como um raio.

Portanto, você tem aí um esquema perfeito para abusar do sistema de despesas. Mas – não se esqueça de seu bode expiatório – os líderes Terríveis nunca fazem nada sem um plano B. Se seu chefe, ou o chefe dele, ou algum intrometido resmungando em algum outro canto da organização voltar os olhos para as despesas monstruosamente infladas geradas por seu departamento, você vai precisar de certo nível de “negação plausível” para sair ileso. Na verdade, como sempre acontece com a liderança Terrível, ser descoberto apenas lhe dá uma nova oportunidade. Se soar o apito, você se moverá rapidamente para negar todo o conhecimento desse abuso Terrível do orçamento de despesas da empresa. Seu bode expiatório será logo identificado como o executor de um orçamento irresponsável mal gerenciado e removido da organização, juntamente com todos os outros ligados ao projeto. Seus superiores aplaudirão essa sua ação rápida e determinada, e seus outros vassalos tremerão por dentro diante de tamanha série implacável de decapitações. Você, então, lança um projeto especial para examinar a política e os procedimentos de despesas do departamento. Agora, se houver alguma coisinha jovem e brilhante para analisar a situação com um novo

par de olhos...

Lembre-se: os líderes Terríveis nunca entram em pânico. Além de não ser decente, isso certamente não ajuda nada a melhorar sua reputação Terrível. Ser Terrível lhe dá um ângulo totalmente novo com o qual deve conduzir a organização, o mundo dos negócios e seus vassalos irresponsáveis. De acordo com o conceito de Terrível, quando está bom é bom, e quando está ruim é melhor. Eu tendo a achar que, no meio da maioria dos montes de merda, há uma partícula de ouro. É que a maioria das pessoas não tem disposição para notar isso...

Portanto, ganhamos o controle do mercado de bônus, atraímos a população de recém-formados para nossa alcova e abusamos terrivelmente de nosso sistema de despesas. Ainda assim, há muito mais coisas que podemos fazer para extrair o máximo de rentabilidade do investimento na qualidade Terrível. Já vimos como seu nível Terrível aumenta, assim como sua longevidade e sua posição dentro da organização. Isso colocará você no comando de orçamentos cada vez maiores para gastar com a aquisição de contratos e serviços de fornecedores terceirizados. Trata-se de uma tarefa difícil em um mundo cada vez mais competitivo, cheio de múltiplos fornecedores que oferecem níveis de serviço semelhantes. Como líderes Terríveis, devemos ver de imediato que isso nos dá a oportunidade de extrair algum lucro da situação. Afinal, é justo que esses fornecedores, que têm tudo a ganhar e nada a perder, forneçam-lhe uma série de serviços para facilitar seu processo de tomada de decisão. Aconselho que, sutilmente, você faça chegar ao conhecimento deles que qualquer um dos meios seguintes funcionaria:

- Acesso a eventos esportivos de prestígio nos dias de folga.
- Presentes como vinhos, férias, iates, carros ou dinheiro.
- Noitadas em clubes e boates da moda.
- Oportunidades para conhecer políticos de alto escalão.

Observe como eles rastejam uns sobre os outros para preencher sua vida com todas as melhores coisas da vida (que são de graça, aparentemente). Depois de ter firmado um contrato com base em um suborno pesado, a notícia irá se espalhar e você só precisará aguardar a chegada de uma enxurrada de presentes. Essa situação, no entanto, é um pouco insustentável, e os presentes só são concedidos nos momentos em que há um acordo a ser firmado. Se quiser “ir além dos limites” (uma expressão horrível dos Babacas), você pode pensar na aprovação dos contratos assim que o fornecedor pagar uma propina mensal com base em uma porcentagem do valor do contrato. Mesmo que consiga que os

fornecedores lhe paguem, pessoalmente, a pequena fração de 2% a 3% do valor dos contratos, isso poderá se tornar considerável assim que começar a gerir orçamentos milionários.

Você precisa manter todos esses pagamentos e presentes como um pano de fundo. Isso vai depender da cultura do país em que você trabalha. Se atua em uma cultura de inspiração fortemente Babaca (como a Suécia), você precisará ter muito cuidado. Se trabalha na África Ocidental, então só virão dias felizes.

O truque é garantir esses pagamentos e presentes a *longo prazo*. Muito melhor ter uma pequena porcentagem do valor contratual pago a você durante muitos anos (a um nível que o contratante seja capaz de suportar sem reclamar) do que uma grande porcentagem que possa ser farejada por algum intrometido nos primeiros seis meses. Lembre-se do exemplo de Hitler. Ele conquistou muita coisa e foi definitivamente Terrível, mas ficou muito ambicioso e, como resultado, as pessoas perceberam que ele estava tentando dominar o mundo. Nunca deixe as pessoas verem muito da sua ambição. Sua qualidade Terrível precisa ser como um *iceberg*. A parte acima da linha da água deve ser o nível visível. É realmente terrível de ver, irregular, assustador, e as pessoas descobrem rapidamente que quem se chocar contra ela ficará danificado com grandes buracos e afundará.

Mas ser Terrível inclui muito mais coisas; há toda uma prática e habilidade sutis em criar o ambiente perfeito (veja os Capítulos 7 e 8) abusando de seu poder recém-descoberto. E é melhor que as pessoas só vejam uma parte disso. Esta é a parte que realmente agrega valor em ser Terrível, é o resultado final, a verdadeira razão de seguirmos por esse caminho Terrível. Somos Terríveis para obter poder e fazemos isso a fim de usar e abusar dele para conseguir as coisas que queremos.

Anteriormente, eu disse que, para um líder Terrível, se está bom é bom e se está ruim é melhor. Isso é absolutamente verdadeiro quanto ao mau desempenho. A maioria dos líderes Babacas sofre muito com o mau desempenho de seus funcionários. Agora, como líderes Terríveis, já vimos duas razões pelas quais esse não é nosso caso:

1. Os incompetentes são ótimos para preencher o quadro de sua organização. Eles fazem seu império parecer maior sem colocar nenhuma outra exigência e sem ficar pedindo coisas úteis para fazer.
2. Você raramente sofre muito com o mau desempenho, pois sabe como criar a motivação perfeita (ou seja, ameaçando as pessoas com os bastões mais psicologicamente direcionados) e tem à disposição uma força ameaçadora de três dragões destinados a impelir seus vassalos a uma atividade frenética e

concentrada.

Mas há ainda uma terceira razão pela qual você não deve se preocupar com o mau desempenho crônico e entorpecedor das mentes. Se alguém de fato não consegue fazer o que é preciso e você usou os bastões e os dragões e ainda assim não foi capaz de obter nada de útil dessa pessoa, pense duas vezes antes de bani-la para o equivalente siberiano da sua organização (os departamentos de Controle de Qualidade, Gestão de Projetos ou RH são sempre bons para esconder os perdedores). Será que essa pessoa poderia ter uma função útil de alguma outra maneira? Se ela for tão inútil quanto você acha, então provavelmente não conseguiria emprego em nenhum outro lugar e sabe disso. Você tem uma influência potencial sobre esse idiota inútil e poderia usar isso a seu favor. Para esse tipo de eventualidade, é útil manter uma lista de tarefas que precisam ser realizadas, mas que você realmente não quer fazer com as próprias mãos. Aqui está a lista que se encontra em minha gaveta:

1. Rastejar para dentro da fossa que fica debaixo de minha casa e limpar o cano que sempre fica entupido (muito sujo).
2. Assassinar qualquer responsável pelos *reality shows* da televisão (muito arriscado).
3. Fraudar minha declaração de imposto de renda (muito chato).
4. Recolher o cocô de meu cachorro (muito nojento).
5. Montar um escritório na Maurîtânia (muito longe).
6. Realizar trabalho de caridade (muito alérgico a pessoas doentes ou pobres).

Nossos incompetentes crônicos podem vir a calhar para qualquer uma dessas tarefas. Considere a última, por exemplo. Todos gostaríamos de fazer mais trabalho de caridade, é bom para a alma na possibilidade remota de os religiosos estarem certos, e isso nos faz parecer generosos e interessantes e, portanto, mais atraentes ao sexo oposto. Essas são duas boas razões pelas quais você deve fazer mais caridade. Mas, obviamente, você não vai querer destinar nenhuma parte de seu tempo pessoal a esse tipo de coisa – não! E é aí que entra seu incompetente crônico. Ele também deve ser capaz de pintar uma parede ou arrumar o jardim de algum aposentado. Você poderia até mesmo criar um esquema para seu departamento no qual os genuinamente inúteis seriam terceirizados regularmente a instituições de caridade. Talvez precise cortar uma parte do salário deles para garantir que não pesem muito no orçamento da organização, mas eles verão isso como aceitável uma vez que agora estão sendo pagos para fazer essencialmente o que os criminosos são obrigados a fazer para amortizar suas penas. Assim, sua alma imortal terá um bom alívio e você poderá adotar uma postura de

superioridade moral sempre que precisar. Se lhes sobrar ainda um pouco de tempo depois de terem recolhido o lixo na escola mais próxima, faça-os levar o cachorro para passear. Ah, e já que estão fazendo isso, será que não saberiam consertar o sistema de drenagem...?

Como líderes Terríveis, deveríamos dedicar mais tempo às instituições de caridade. Obviamente, não pela mesma razão que os Babacas, mas considere o seguinte: em geral, elas são um dos veículos mais eficientes em termos fiscais disponíveis para a distribuição de fundos. Uma maneira útil de abusar de sua natureza Terrível recém-descoberta é investir grandes somas de dinheiro em uma instituição de caridade com baixos impostos, que você poderá recuperar em uma data posterior. Adquira o hábito de fazer todos os anos uma doação considerável para uma causa justa. Em um momento de tranquilidade, funde você mesmo uma instituição dessas (isso é surpreendentemente fácil na maioria dos países) e, em seguida, canalize esses fundos para a caridade. Você pode fazer a instituição manter um percentual desses recursos em um “fundo de pensões” que você pode retirar depois. Essa é uma estratégia de longuíssimo prazo e você vai precisar de alguns ingredientes para realizar esse trabalho:

1. Toda a papelada de uma instituição de caridade de boa-fé.
2. Um relatório anual definindo as receitas e as despesas da instituição de caridade.
3. Fotos e *e-mails* de todos aqueles que estão gratos pelas ações de caridade.

Tudo isso pode ser facilmente forjado, e um bom contador, pelo menos um contador Terrível, facilitaria muito o processo para você. Garanta que as fotos e cartas de todos aqueles que receberam as boas ações da instituição circulem por todos os lugares de destaque do escritório. Se os funcionários de seu departamento ou de sua equipe fizerem muito alarde sobre o desejo de ir pessoalmente ajudar esses desfavorecidos, você pode ter de, ocasionalmente (uma vez a cada três anos mais ou menos), subornar um número de sem-teto para encenar os papéis necessários a fim de criar a ilusão de uma organização de caridade que esteja ativa e trabalhando duro. Não há nenhuma razão para que sua instituição de caridade não possa ser recompensada, recebendo entre 1% a 3% do lucro do seu departamento, talvez até mesmo de toda a organização, com um pouco de lábia bem aplicada.

Portanto, vimos que, uma vez que você tenha configurado as condições adequadas para a liderança Terrível, são inúmeras e extensas as oportunidades para abusar das amplas bases de poder resultantes. Você pode extorquir os bônus das pessoas, dormir com jovens funcionários atraentes, operar o sistema de

despesas em seu benefício e conseguir que os terceirizados paguem pelo privilégio de trabalhar para sua organização, designar os incompetentes para fazer o trabalho sujo, e fundar uma instituição de caridade ilegítima para desviar a margem de lucro da companhia. Se conseguir fazer a metade dessas coisas, já poderá estar muito orgulhoso de si mesmo. Conseguir fazer apenas uma dessas coisas é um indicador de que você se tornou verdadeiramente Terrível, mas não só isso: você estará desfrutando seu nível Terrível máximo e se deleitando com isso.

Para você, o caminho Terrível está banhando-o com os frutos suados do conquistador. A liderança Terrível não está trazendo benefícios indiretos; está produzindo retornos 10 ou 20 vezes maiores do que a liderança Babaca teria conseguido. Agora você olha para seus colegas Babacas e os vê como tolos chorões e de mente fraca, se esforçando em meio a uma vida insatisfeita, sem sentido e sem recompensas. Erga-se ao máximo, olhe-os de cima com desprezo e pense no seu próximo abuso de poder. Aqui estão dicas rápidas que você talvez queira considerar:

1. Faça que sua equipe lhe pague por lhes proporcionar turnos de hora extra. Essa prática é comum na maioria das grandes obras de construção, em que o supervisor recebe um suborno por conceder a seus amigos os turnos de hora extra. Isso é especialmente bom se você ainda é um líder Terrível relativamente jovem. Tente criar um mercado aberto em vez de estabelecer um preço definido, para que as pessoas sempre tenham a oportunidade de superar umas às outras.
2. Faça um acordo com uma agência de recrutamento. Eles normalmente recebem uma porcentagem do primeiro ano de salário de cada candidato que empregam. Se você facilitar a vida deles e efetivar uma grande quantidade de candidatos na sua organização (considerando que isso, ao mesmo tempo, faz seu império parecer impressionante), será mais do que justo eles reconhecerem sua generosidade.
3. Trabalhe menos. Agora que a empresa está funcionando regularmente, parece razoável que você possa dedicar mais tempo às atividades executivas importantes, como spa, golfe, férias exóticas *etc.* Graças aos avanços da tecnologia, hoje é extremamente fácil repreender seus funcionários inúteis onde quer que você esteja, seja no campo de golfe ou na sala de reuniões.

Se essas modalidades parecerem muito básicas, então existem formas mais avançadas e particularmente rentáveis que você pode praticar, se sua situação na organização permitir. Por exemplo, se você é o encarregado do departamento de

logística da empresa, já pensou no tráfico de seres humanos? Isso funciona bem quer se trate de seres humanos inteiros, quer se trate apenas de transplantes de órgãos. Agora, na maior parte do mundo, esse tipo de atividade é ilegal, ou pelo menos condenada pelas autoridades, a ponto de haver algum risco envolvido. Você vai precisar de alguém em quem colocar a culpa e algumas pessoas bem subornadas em posições de poder, mas só deve considerar práticas dessa natureza se você mesmo já estiver totalmente integrado na empresa. Entorpecentes, diamantes de regiões em conflito, notas falsas, animais silvestres (vivos ou mortos) e urânio empobrecido também constituem itens excelentes para serem movimentados ao redor do mundo sob o controle de um líder verdadeiramente Terrível. Porém, repito, a maioria desses artigos não é estritamente “legal”, então haverá mais riscos inerentes em se envolver com esse tipo de coisa, mas, conseqüentemente, níveis mais altos de recompensas. Sem dúvida, vale a pena considerar...

Espero que, ao longo deste capítulo, você tenha visto como os líderes Babacas pensam de maneira muito unidimensional no que diz respeito a seus papéis nas organizações. Você não apenas tem um trabalho a fazer. Você está numa posição de abuso. O sucesso e até que ponto o abuso pode ser levado à sua expressão mais plena dependerão do nível Terrível que você for capaz de exercer sobre seus vassalos e, mais amplamente, sobre o sistema organizacional. Faça isso direito e um emprego que costuma ter uma remuneração de cem mil dólares deverá chegar na casa de um milhão de dólares ou mais. Considerando o empenho que precisará direcionar no seu nível Terrível, o grau de esforço que deverá fazer para se transformar em um flagelo dragoniano do departamento, não parece mesmo perverso *não* tirar o máximo proveito da situação? Você precisa se perguntar: qual é o sentido de obter o poder? Apenas por uma questão de poder por si só? Isso faria de você uma espécie de pessoa muito superficial e desinteressante. Não, o poder em si não é o verdadeiro objetivo de nosso lado Terrível, mas sim o que o poder oferece, o que concede aos corajosos e fortes o bastante para empunhá-lo com sabedoria e sem piedade. A maioria de seus concidadãos não tem esse poder e não consegue antever o que significa possuí-lo. As pessoas que o alcançam, como nós, usam-no como escudo. Deixe que as pessoas pensem que é o poder em si que nos motiva e nos impulsiona. Na realidade, estamos em um jogo maior e mais Terrível, o qual as pessoas não conseguem perceber na maioria do tempo e que nos convém muito bem. A sociedade irá rotulá-lo de ambicioso e sedento de poder. Aceite o rótulo, mantenha-o como algo importante e use-o para mascarar o que você pretende de fato, até que lhe convenha revelar seu verdadeiro esquema. Quando seus vassalos agradecidos lhe entregarem de mão beijada os 80% do bônus anual

deles e observarem você entrar no carrão que comprou com o dinheiro das despesas e arrebataram Sam para um encontro romântico em um restaurante cinco estrelas, eles perceberão que não poderia ser apenas do poder que você estava atrás. Era de muito, muito mais...

Capítulo 9 – Lições Terríveis

- Agora que já alcançou uma reputação Terrível e o medo e o respeito resultantes, *use-os!*
- Pergunte-se não o que pode fazer por seus funcionários, mas quanto do bônus deles deveria exigir. Afinal, eles só estão sendo premiados com um bônus por causa de suas bem cultivadas e magistras técnicas motivacionais, de modo que eles lhe pertencem antes de mais nada.
- Não tem em casa o que é bom? Aproveite-se dos recém-formados ou de qualquer outra pessoa que lhe apeteça. Mas lembre-se: depois que estiverem no papo, regurgite-os como excedentes pouco tempo depois.
- O sistema de despesas da empresa é uma mina de ouro nas mãos certas. Vale a pena criar uma equipe de mineração.
- Faça os fornecedores saberem que você é subornável. Depois pense a longo prazo.
- Use seus funcionários realmente inúteis para fazer as coisas que não lhe agradam. Eles não vão reclamar e, se o fizerem, será mais fácil despedi-los por incompetência.
- Envolver-se com instituições de caridade. Elas são um ótimo lugar para sugar os fundos da empresa e depois usar em momentos de necessidade.
- Pense em todas as possibilidades de tirar proveito de sua posição: receba pagamentos por conceder horas extras, faça um acordo com uma agência de recrutamento e depois provoque um monte de mudanças de pessoal, simplesmente trabalhe menos e deixe os outros fazerem as tarefas por você.
- Considere o tráfico de seres humanos se tudo isso parecer corriqueiro demais...

Ser um líder Terrível é uma tarefa difícil e, embora bem paga, sobretudo se você trabalhar em um banco, quase certamente nunca será o suficiente. Abusando do poder que conquistou, você pode conseguir que o fato de ser Terrível compense da melhor maneira possível.

parte IV

Ser Terrível

em um

Preciso verificar se você está acordado. Se tem um bloco de anotações com uma lista de “coisas a fazer” em que se sucedam itens do tipo “abusar do sistema de despesas”, “explorar os recém-formados”, “roubar o bônus da equipe”, “comprar arroz”... Se sim, temos um problema. Os três últimos capítulos são exatamente o oposto de um manual prático para liderar seus subordinados. Os temas abordados são absolutamente decisivos para uma liderança eficaz, mas é claro que o tratamento dispensado pelo líder Terrível representa uma reviravolta total. Lendo esses capítulos, voltamos a uma verdade fundamental sobre a liderança: estamos aqui a fim de criar um sentido para a vida das pessoas que lideramos. Se errarmos, o melhor que podemos esperar é uma atividade sem envolvimento; os dias de trabalho se arrastando numa sucessão maçante, sem sentido, sem reflexão ou motivação. Porém, se acertarmos, criamos uma ligação significativa entre nossa equipe e ocupamos produtivamente o tempo que todos passam trabalhando.

Para alcançar esse objetivo, o modelo 4E discutido no Capítulo 7 é de vital importância. Fala-se muito em encorajamento da delegação de poder nas organizações em todo o mundo, e sente-se que as estruturas hierárquicas organizacionais são, em muitos lugares, antiquadas e ineficientes. Delegação de poder é a disposição a dar mais autonomia a nossa equipe, e isso – caso você trabalhe em um setor em que as pessoas tomam decisões complexas sobre o que e como vão executar – será decisivo se quisermos obter, por exemplo, um nível decente de produtividade. A delegação de poder, porém, é uma prática complicada e certamente não é um conceito abstrato, incluindo pelo menos três componentes distintos que os líderes precisam dominar. Primeiro, você deve criar um nível de absoluta clareza quanto à natureza específica das metas dos funcionários e das expectativas com relação à função que ocupam. Segundo, eles precisam ter os conhecimentos técnicos e as aptidões necessárias para cumprir essas metas. Por fim, devem acreditar em si mesmos e ter a confiança de que são

capazes de cumprir essas metas, com o espaço e o tempo necessários para tomar suas decisões.

Criar uma certa sensação de autonomia é sua responsabilidade. Essa sensação não se desenvolve sozinha, e você verá que é surpreendentemente fácil desfazê-la intervindo e tomando decisões sobre tudo o tempo todo. Do mesmo modo, é de sua responsabilidade ser empático, desenvolver uma sensação de energia e ajudar sua equipe a se envolver plenamente no trabalho que estiver fazendo. Uma das grandes transições para nós, líderes, é manter distância e deixar de lado a obsessão constante por metas e objetivos, ou seja, o trabalho que a equipe realiza. Isso é importante, assim como a própria equipe e o seu nível de envolvimento, capacidade e autonomia dela. A equipe pode se desincumbir do trabalho em si, mas ninguém vai cuidar do nível de energia essencial dela. A não ser você.

Depois de ter criado essas condições, o próximo desafio para muitos de nós é o fato de que nem todas as pessoas reagem a determinado estímulo da mesma maneira. A natureza das diferenças individuais significa que, apesar de nossos melhores esforços para criar um ambiente de trabalho com transferência de autoridade, isso pode não funcionar de modo igual para todos os envolvidos. É aí que entra o Capítulo 8. Enquanto o líder Terrível está interessado em usar seus conhecimentos motivacionais para criar uma série de ameaças ao anular os aspectos da vida profissional das pessoas considerados inerentemente motivacionais, nós podemos usar os mesmos conhecimentos para identificar o que realmente funciona para os outros. A grande verdade desse capítulo é que as pessoas não são motivadas apenas por aquilo que o motiva! Muitos líderes tentam motivar sua equipe usando os mesmos incentivos que funcionam para si próprios. Eles podem funcionar para cerca de 30% a 40% dos integrantes, mas o resto vai achar que falta alguma coisa em seu método. Essa percepção é essencial se você quiser ser um líder influente para todos os tipos de pessoas. E você precisa de todos os tipos de pessoas. Não importa se trabalha em um banco de investimentos ou em um hospital infantil, você necessita dos “trabalhadores”, dos “piegas” e dos “espertos”, qualquer que seja seu setor, ou descobrirá que o local de trabalho se torna muito desigual e propenso a riscos, no qual os principais problemas, contratempos ou oportunidades passam completamente despercebidos. Eu gostaria de incentivá-lo a refletir cuidadosamente sobre sua própria equipe. De que tipo de pessoas ela é composta? Como poderá motivá-las? Você está variando seu estilo de modo satisfatório?

O restante do Capítulo 8 é mais complicado de contradizer. Quando falamos de dragões e princesas a ponto de isso ser absolutamente verdadeiro, você precisa ser capaz de criar um dragão bem definido (ou uma grande crise) se

quiser motivar as pessoas para a mudança. Mas é extremamente perigoso ignorar a princesa. A melhor mudança é aquela pela qual avançamos, não a de que nos afastamos. A mudança que escolhemos é melhor do que a que nos é imposta. Trabalhando assim com sua equipe, você precisa identificar a meta, a visão, aquilo que pretendem alcançar e em torno da qual se uniram. Isso precisa ser algo intrínseco e genuinamente atraente para todos vocês. E quanto a cuspir nas pessoas...

Foi muito divertido escrever o Capítulo 9, mas há uma questão delicada. Muitos líderes caem nas armadilhas ilustradas nele. Se ao menos alguma vez você passou perto de cair em uma assim, então precisa tomar cuidado. Depois de ter abusado de sua posição, você corre um risco muito grande de ser descoberto, e, uma vez pego, pode acabar com sua carreira. Muitos líderes e políticos descobriram exatamente isso. No Reino Unido, andamos às voltas por mais de um ano (e escrevo isso no início de 2011) com ministros que abusavam de suas despesas. Muitos perderam o emprego e, em consequência disso, a reputação deles ficou toda manchada. O interessante é que muitos poucos deles, talvez nenhum, atuaram desde o começo com intenções Terríveis. Somos arrastados para essas armadilhas insidiosamente, lentamente e às vezes sem nem sequer nos darmos conta disso. Estamos abusando de nosso poder ou sendo pragmáticos? Estamos abusando de nosso poder ou nos apaixonando? Estamos abusando de nosso poder ou desfrutando bons momentos com amigos que por acaso são nossos fornecedores? Do nosso ponto de vista, é muito fácil ver como gostaríamos de interpretar a situação. Mas não é com nossa perspectiva que devemos nos preocupar. Pergunte a si mesmo como é que outra pessoa poderia interpretar isso dali a alguns anos se você tentasse explicar as coisas fora do contexto? Pareceria razoável?

Muito bem, o aviso sobre a saúde está dado. Lembre-se: você é uma pessoa boa e bem-intencionada. Mas isso não impede que o líder Terrível saia praticando mais barbaridades...

CAPÍTULO 10

Pressionando o RH além dos limites

Ivan, Vlad, Stalin, Marcos e Gênghis Khan, todos tinham algo em comum. Eles não precisavam se preocupar com os idiotas do departamento de RH. E as semelhanças não param por aí. Com a exceção de Stalin, eles legaram seus reinos à família (ou pelo menos planejaram isso). Mas o mundo mudou desde a época de nossos heróis, e a liderança Terrível deve, portanto, adaptar-se a essa mudança. Agora, temos limites legais para seguir e políticas que detectam brechas internas. O nepotismo, por tanto tempo uma força positiva em nosso mundo, está passando por uma fase de resistência. Nossa liderança Terrível deve reagir ao ambiente do século XXI, e o restante deste livro é dedicado a assegurar que sua avaliação histórica da clássica noção Terrível, somada a seus recursos Terríveis devidamente afiados, não sejam embotados pela Babaquice do mundo moderno.

Presumo que, se você continuar a ler além deste ponto, ou já atingiu um nível Terrível assustador ou tem toda a intenção de fazê-lo. Espero que essa sua natureza Terrível não seja desencorajada pelas peculiaridades de nosso tempo, mas, em vez disso, que você use o aprendizado dos próximos dois capítulos para adaptá-la a fim de se adequar a esta era.

Ao partir para a batalha, a coisa mais importante que você precisa ser capaz de fazer é identificar seu inimigo. Foi amplamente noticiado na imprensa em 2010 que o exército russo estava desenvolvendo uma série de materiais bélicos infláveis. Tudo, desde tanques a estações de radar móveis na forma de borracha inflável. Esses infláveis não eram como castelos infantis baratos de brinquedo, mas equipamentos de alta tecnologia tratados com substâncias químicas para enganar radares e equipamentos de detecção de calor. Espertos, muito espertos esses russos. Ivan ficaria muito orgulhoso. Eles sabem, assim como qualquer criatura pequena que usa a camuflagem para escapar de ser estraçalhado pelas criaturas maiores, que fugir da detecção é o primeiro passo para vencer a batalha. Como líder Terrível, você tem várias vantagens sobre todos os outros quando se trata de vencer no ambiente corporativo:

1. Em primeiro lugar, você aprendeu a saborear o combate. Em vez de algo a ser evitado, o combate deve ser considerado pelo que ele de fato é: uma oportunidade para chegar à frente. Diz-se, talvez apocrifamente, que a telemetria das corridas de Fórmula 1 ilustra um fenômeno interessante que distingue os melhores pilotos dos simples competidores. Quando a maioria

dos pilotos vê um acidente acontecer à frente, eles freiam, ou pelo menos tiram o pé do acelerador. Mas não os melhores pilotos. Os campeões mundiais na verdade aceleram diante da incerteza, e é assim que você deve proceder. O combate deve ser bem-vindo, pois é dele que surgem as novas oportunidades.

2. Em segundo lugar, você se tornou bom em matéria de conflitos, o que lhe dá a oportunidade de libertar seu dragão interior, subir às alturas majestosas e decapitar as pessoas à vontade.
3. Em terceiro lugar, você realmente vê o conflito. Muitas pessoas cometem o erro de observar o mundo profissional como uma situação de colaboração, em que todos trabalham juntos para construir arco-íris, sorvetes e outras baboseiras absurdas. Felizmente, você concebe o mundo como o miserável campo de batalha que ele realmente é e aprendeu a dar a volta por cima. Portanto, deve sentir uma suprema confiança ao encarar os inimigos de qualquer tipo ou distinção, e de fato aprecia essa experiência. Mas quem são esses inimigos?

Seu primeiro e mais óbvio inimigo são os vassalos que trabalham para você. Já vimos em detalhes como garantir que não causem sua queda. Você deve levar essa ameaça a sério e agir rapidamente para minimizá-la.

Mas há outro combatente de respeito no ringue, e você precisa garantir que ele não passe despercebido. Eles são chamados de várias coisas, em geral Recursos Humanos, mas às vezes também assumem outros títulos estranhos e maravilhosos como: “Gestão de Pessoas” ou “Inteligência Organizacional” etc. Não se deixe distrair pelas alcunhas de fantasia, pois todos esses grupos são essencialmente do RH, ou do Pessoal, na terminologia antiga. O RH representa uma potencial pedra em seu sapato. Esse é o grupo que cuida de coisas como direito do trabalho, políticas de igualdade e diversidade. Peço desculpas por tantos palavrões em uma única frase, vou tentar não lhe lançar esse tipo de expressões de novo e entendo se estiver se sentindo um pouco enjoado no momento. Mas o negócio é o seguinte: é preciso identificar e compreender seu inimigo antes de montar uma ofensiva bem-sucedida.

Agora, cuidado! Os “profissionais” de RH (se é que podem ser chamados assim) aprenderam, após um longo contato com líderes de todos os tipos (incluindo os Terríveis), a ser bastante camaleônicos no tratamento que dispensam a líderes como você, assim como aqueles tanques infláveis russos. A profissão deles é algo escorregadio e desonesto. Eles vão tentar seduzi-lo e dizer-lhe que tudo o que você está fazendo é correto e apropriado. Vão até adotar um estilo semelhante ao seu (chamam isso de espelhamento, mas pense nisso mais como mais uma lenga-lenga), na tentativa de conquistá-lo. Na verdade, como

líder Terrível, você pode achar que seu contato do RH é alguém que pensa como você, uma alma gêmea, alguém com quem possa colaborar e conspirar. NÃO SE DEIXE ENGANAR!!! Isso é exatamente o que eles querem que você pense. Eles podem ser espinhentos, difíceis e grosseiros por fora, mas, se você passar uma faca e abrir as pessoas do RH, vai descobrir que estão recheadas de filhotinhos de panda e de chá de camomila. Pode até ser que incentivem seu lado Terrível, mas, fique avisado, vão pendurá-lo na frente de um tribunal do trabalho ou do sindicato dos trabalhadores duas vezes mais rápido. E por que eles se comportam dessa maneira? Parece ilógico, mas existem algumas coisas essenciais que você precisa entender sobre o RH.

Em primeiro lugar, não existe realmente esse tipo de trabalho de Recursos Humanos. Pense: o que eles realmente *fazem*? Pense melhor... e melhor... Isso mesmo! Nada. Eles são um expediente caro para as empresas dizerem: “Olhem, nós nos preocupamos com nossa equipe o suficiente para empregar alguns indivíduos completamente inúteis para cuidar dele”. O RH é “enchimento”. Essa é uma tática que estudamos como líderes Terríveis nos capítulos anteriores: a ideia de preenchimento de sua organização com pessoas basicamente inúteis, a fim de fazer seu império parecer maior e mais impressionante. Essa é uma estratégia perfeitamente razoável e que você mesmo terá usado. Mas você tem um desafio especial no que diz respeito ao RH. Nenhum outro grupo o incomodaria, deixando-o em paz para seguir seu caminho Terrível, mas não o RH. Ele tem uma tendência a se interpor no seu caminho.

Deixe-me dar um exemplo. Você pode ter trabalhado duro para estabelecer um sistema afiado de metas de desempenho vagas e intangíveis para sua equipe. O RH vai querer que essas metas sejam especificadas, o que, como você sabe, pode levar a consequências desastrosas. Se um novo vassalo ousar questionar seu pensamento em uma reunião, você, naturalmente, vai querer demiti-lo de imediato. O RH pode insistir que esse indivíduo cretino seja pago para sair sem reclamar, ou, pior ainda, pode questionar completamente a demissão. Em geral, você apenas demitiria o profissional do RH também, mas ele pode muito bem ser alguém de seu nível na hierarquia e isso talvez não seja possível. Além disso, se você cortar até dez pessoas do RH por ano (um pensamento interessante que aprecio), vai acabar se deparando com um monte de perguntas indesejáveis dos níveis superiores da organização.

O fato é que o RH pode ser um verdadeiro incômodo e uma das poucas coisas que realmente se interpõem entre você e sua satisfação Terrível. Isso é sério. A leitura do Capítulo 9 sem dúvida deve tê-lo alertado para os benefícios significativos trazidos pela noção de Terrível. Você não vai querer deixar isso escapar só por causa de alguns benfeitores socialistas chorões que gozam de

relativa imunidade aos reflexos de sua natureza Terrível em consequência da posição que ocupam. Isso não pode acontecer. Precisamos pressionar esses tipos do RH além dos limites e, se possível, desacreditá-los profissionalmente no processo, se é para nosso futuro Terrível ser plenamente realizado. A fim de derrotar esse inimigo, primeiro é preciso entendê-lo. O que você está prestes a ler pode parecer alarmante, irracional e até mesmo doloroso, mas insisto que perceba o sentido por trás disso e acompanhe até o fim. Você precisa entrar na mentalidade, no mundo bagunçado e confuso dos Recursos Humanos.

O típico funcionário de RH deve acreditar que o recurso mais importante de uma organização são seus funcionários. Eu sei! Vazio, não é? Mas eles acreditam de fato nessa besteira. Obviamente, nós, os iluminados, sabemos que o recurso mais caro e menos eficiente de uma organização são seus funcionários, e que o recurso mais importante é o segmento de clientes mais fiéis. Por mais risível que pareça, é importante entender essa premissa, uma vez que ela nos dá uma noção sobre algumas das ideias mais lunáticas e das prioridades do típico trabalho maluco do RH. Por causa dessa lente distorcida, eles vão querer atribuir um percentual do lucro para o “treinamento da equipe”. É então que eles se organizam a fim de arrebanhar seus vassalos inúteis para uma sala e mostrar-lhes *slides* de PowerPoint com imagens de esquilos. Ou algo parecido. Isso, provavelmente, é algo ritualístico e insalubre, e eu sugiro que você evite o “treinamento da equipe” a todo custo. Agora, obviamente, os idiotas que você chama de “equipe” não vão aprender nada com esse esforço, trata-se apenas de uma maneira de perder tempo e dinheiro, mas a equipe de RH vai discorrer com prazer sobre os benefícios desse tipo de atividade até que você tenha um aneurisma. Isso é particularmente verdadeiro se sua empresa estiver envolvida em engenharia pesada, perfuração de petróleo, mineração etc., ou seja, onde há um risco significativo de lesão ou morte se seus vassalos fizerem besteira. O RH parece desconsiderar o fato de que a natureza já criou um sistema bastante eficaz para lidar com atividades perigosas. Ele se chama seleção natural e funciona separando espontaneamente os mais imbecis de seus funcionários, que vão acabar muitas vezes queimados, torrados, esmagados ou enterrados. Os mais rápidos vão sobreviver, os mais idiotas perecerão. O sistema é justo, razoável e barato e, como resultado, não resta a necessidade real de um treinamento de saúde e segurança. Outro problema com o treinamento é que, enquanto seus subordinados diretos estão envolvidos nisso, eles *não* estão trabalhando por *sua* próxima promoção e glória futura. Você se esforçou muito para criar o ambiente ideal de motivação para sua equipe, com apenas o número certo de ameaças e dragões petrificantes, portanto você quer vê-los trabalhando para isso tanto quanto possível, e não passeando com alguns *hippies* para admirar esquilos.

Mas o treinamento da equipe não é o ápice da loucura do RH. Eles também querem que você crie algo chamado de “plano de sucessão”. Isso não é o que você imagina. Um plano de sucessão sugere algo como a idealização de como você vai se tornar bem-sucedido. Isso seria uma coisa razoável, mas os lunáticos do RH estão na verdade se referindo (prepare-se, isso vai doer) a um plano para quem vai substituí-lo! Gostaria que você lesse a frase de novo e achasse que há alguns erros de digitação horrorosos que o revisor não conseguiu pegar. Infelizmente, esse não é o caso. O RH vai realmente querer que você planeje quem irá substituí-lo dentro de sua equipe. Eles vão mesmo querer que você trabalhe para desenvolver as habilidades dessa pessoa de modo que possa tomar seu lugar – adivinhe? – *mais facilmente!!!* Inacreditável. É difícil ver qualquer razão plausível para esse tipo e nível de insanidade. Aqui no Instituto de Pesquisas de Liderança Terrível examinamos o porquê de eles quererem incentivar esse chamado “plano de sucessão”. Aparentemente seria para “reduzir o risco organizacional”. Eu sei, não faz nenhum sentido a ideia de que a existência de um plano para substituir sua imensa qualidade Terrível reduziria o risco. Certamente, a temeridade real é você sair e ir para outra organização, um perigo que eles poderiam facilmente reduzir se lhe dessem um aumento generoso. Quando o RH começa a falar sobre planos de sucessão, você precisa tomar uma providência, a que chegaremos em um instante, mas não antes de investigar as ideias mais bizarras da comunidade de RH.

A gestão de talentos é outro tambor no qual os idiotas do RH batem com vigor. De novo, você vai supor que essa seria a postura da organização para gerir você. Mas, pense bem, na verdade ela se refere à identificação de “talentos” em sua organização. Agora, tenha cuidado nesse ponto. Você sabe muito bem que não há talentos em sua empresa e que, se não fosse por você, nada seria feito em nenhum sentido. No entanto, dizer isso ao RH parece não satisfazê-los; como se ainda fosse possível, isso parece piorar a situação e eles se tornam ainda mais insistentes em fazer uma “análise de talentos”. Isso envolve sentar-se em uma sala com uma porção de etiquetas adesivas e listas de nomes e tabelas. Nada daquilo faz sentido, mas em nosso instituto de pesquisas, depois de examinar esse esforço repetidamente, descobrimos que o que a pessoa do RH está tentando fazer é identificar quais de seus vassalos são os menos e os mais inúteis. Sei que isso parece loucura, mas fica pior. O RH vai querer que você pegue os identificados com maior potencial, desenvolva-os e promova-os. É claro que nunca seríamos idiotas o bastante para realizar tal coisa. Afinal, os vassalos podem ser perigosos, e a última coisa que você gostaria de fazer seria incentivá-los a ser *mais* ameaçadores. O profissional de RH também irá incentivá-lo a “gerir o desempenho” dos mais inúteis de seus funcionários. Com isso ele quer

dizer demiti-los, mas não no significado Terrível de “demiti-los”. Se eles quisessem apenas que você os despedisse seria uma coisa – você sempre poderia arranjar uma farta propina com uma agência de recrutamento e configurar uma bela e constante porta giratória na frente do escritório. Essa poderia ser uma boa fonte de renda. Mas o que o tolo do RH realmente quer que você faça é “geri-los para fora da organização”. Isso significa uma série interminável de conversas em que você lhes indica em termos açucarados quão inúteis eles realmente são antes de incentivá-los a deixar a empresa. Agora, como líderes Terríveis, nós admitimos completamente a ideia de dar um *feedback*. Lembre-se: cada erro é uma oportunidade para ensinar uma lição a alguém. No entanto, se conseguirmos pôr cada vassalo inútil para fora da organização, não sobraria nenhum! Os vassalos inúteis desempenham um papel crucial: eles o fazem parecer ótimo. A incompetência crônica deles significa que você vai se mostrar, por comparação, melhor ainda. O próprio número deles significa que todo mundo irá supor que você é um líder poderoso e influente. Não, você não deseja mandar essas pessoas para fora da organização, a menos que seja por razões Terríveis, como criar certa comoção na vida profissional delas, ou para animá-lo, caso esteja num dia ruim.

Eu poderia passar horas transmitindo a você as bobagens do RH, mas a última sobre a qual vou alertá-lo é a igualdade e a diversidade. Essa é uma preocupação real, que contraria todo o bom-senso. É um caso de exacerbação enlouquecida do politicamente correto. Se você está lendo este livro em um país onde ainda é permitido demitir uma mulher porque ela está grávida, então aproveite ao máximo, pois acho que os dias dessa prática estão contados. Os mantras da gestão Babaca estão se espalhando graças aos maricas do RH. Não diga que não avisei. Esse absurdo da igualdade e da diversidade estipula que não se pode demitir alguém por ser velho. Não se pode demitir alguém por ser jovem. Não se pode demitir alguém por ser deficiente. Não se pode demitir alguém por ser branco, preto, marrom, rosa ou verde. Não se pode demitir alguém por ser mulher ou homem, ou algo no meio disso. Não se pode demitir *gays* ou heterossexuais. Agora, em termos de liderança Terrível, todos esses são motivos perfeitamente normais, admissíveis e convenientes para pôr um fim no emprego de alguém. Afinal, quem mais sobra? Aponte alguém que não seja branco, preto, marrom, rosa, verde, homem, mulher, heterossexual, *gay*, velho, jovem ou grávida. Sim, você está apontando para os estatísticos, não é? E tem razão, eles são definitivamente de outro mundo, mas, com exceção dos estatísticos, essa bobagem de igualdade e diversidade significa que você não pode demitir ninguém por ser qualquer coisa! Vamos imaginar que você tenha uma funcionária que engravide. A medida óbvia seria demiti-la, pois logo ela se tornará muito menos produtiva. Vamos supor que você tenha um funcionário que

sofreu um acidente de automóvel e está em uma cadeira de rodas. Vai demorar um bom tempo para ele se acostumar com a vida sobre rodas. Certamente ele vai fazer isso durante o tempo que julgar necessário. Vamos cogitar que você tenha um funcionário que está ficando muito velho e lento. Essa é a maneira que a natureza tem de dizer: “Demita-o agora e economize despesas com aposentadoria”. Em um mundo ajuizado e de bom-senso, isso tudo é muito simples.

Se você vive com pessoas pequenas, é provável que sejam seus “filhos”. Você consegue diferenciá-las dos adultos não apenas por seu tamanho, mas por sua tendência a não ter emprego ou fazer qualquer contribuição relevante às finanças domésticas. Para saber mais sobre essas criaturas, você precisa ler “Paternidade Terrível”, mas não estou interessado nos filhos, estou interessado nos pequenos animais de estimação baratos que eles parecem acumular. Você sabe a que me refiro: gatos, coelhos, hamsters, ratos, aranhas, caranguejos *etc.* Se um desses fica doente, o que você faz? Leva-o ao veterinário e gasta muito dinheiro em tratamentos e operações? Claro que não, você coloca-o em um saco plástico, veda-o e joga-o no rio ou pisa em cima, livrando-se disso de qualquer modo. Rápido, eficaz, barato. O mesmo se aplica a seus funcionários equivalentes, ou seja, os pequenos, baratos, de nível inferior. Eles não cabem em um saco plástico com fecho, e pisar neles não vai de fato matá-los, a menos que você realmente bata com muita força (você vai precisar cobrir o volume com um jornal, o que de qualquer modo vai fazer muita sujeira), mas o princípio é o mesmo. No entanto, os lunáticos do RH simplesmente não adotam esse tipo de abordagem. É como se eles estivessem tentando ser deliberadamente idiotas, negando o método lógico, e em vez disso insistissem em seguir esse bizarro caminho fofo para a ruína.

Treinamento de equipe, plano de sucessão, gestão de talentos e igualdade e diversidade: esses são os mantras dos “profissionais” do RH. Se você não tiver cuidado, eles vão engolir todos os recursos de seu departamento (tempo e dinheiro) e desperdiçar tudo em consultores caros e eventos ridículos de todo tipo. Eles vão agitar seu departamento a fim de exigir uma festa de Natal ou um “esquema de recompensa”. Eles vão fofocar sobre você para seus superiores, que, dependendo da estrutura da organização, podem estar ligados a pessoas de maior influência dentro da empresa. Eles são realmente perigosos, e você não pode ignorar a ameaça que representam para você, para sua felicidade e riqueza futuras. Você deve vê-los claramente como seus inimigos. Eles vão tentar se parecer com você, duros e inflexíveis, e com vontade de tomar “decisões cruciais”. Não se deixe enganar: são lobos em pele de cordeiro.

Espero ter ilustrado quão perigoso podem ser esses cordeiros. Porém, agora vamos procurar modos de neutralizar as ameaças que o RH representa...

A primeira e mais óbvia maneira de abafar a voz do RH é com clorofórmio ou uma pancada na nuca. Qualquer um desses métodos pode ser acompanhado de uma rápida mudança do tapete de sua sala (por acaso ele era fino demais?), para facilitar uma rápida viagem ao lixão mais próximo ou a algum canal tranquilo. No entanto, esse método tem seus riscos, pois, se você for pego, a polícia, embora muito compreensiva com relação a seus motivos, será obrigada a acusá-lo de assassinato. Em alguns países, o assassinato é enquadrado de acordo com vários graus, por exemplo:

- A sangue-frio, assassinato em primeiro grau.
- Crime passional (cometido no calor da paixão etc.).
- Homicídio por meio de um ato perigoso.
- Homicídio culposo.
- Assassinato em legítima defesa.
- Neutralização de um combatente na guerra.
- Morte de um cão, gato ou outro animal de estimação.
- Assassinato de um profissional de RH.
- Esmagamento de um besouro.
- Ingestão de uma mosca.

Segundo esse sistema, o assassinato dos profissionais de RH pode resultar em uma grave repreensão, alguns sinais sonoros de desaprovação ou algum outro tipo de admoestação proporcional, mas é aconselhável verificar antes de tomar qualquer atitude. Se o país onde você mora classifica os profissionais de RH ao lado de outros seres humanos em termos de importância e *status* (um erro, sem nenhuma dúvida), então você precisa pensar em outros métodos para reduzir o fardo com que o sobrecarregam. Com base no truísmo de que a melhor forma de defesa é o ataque, vamos considerar o que podemos fazer para pressionar o RH além dos limites.

A primeira coisa a ter em mente é que as pessoas de RH de fato não fazem nada; elas provavelmente nunca tiveram um dia de trabalho real na vida, portanto, a ideia de um esforço de verdade lhes é desproporcionalmente assustadora. Isso lhe dá uma enorme vantagem: você pode se tornar um cliente exigente. Como diz o ditado: “Mantenha os amigos perto e os inimigos mais perto ainda”. Dê às pessoas do RH montes e montes de coisas para fazer. Devem ser tarefas complicadas que possam mantê-las a certa distância e longe de interferir no trabalho diário de seus vassalos.

No Instituto de Pesquisas de Liderança Terrível, temos feito algumas análises utilizando profissionais de RH para descobrir o que você pode usar para que eles

se mantenham ocupados e não o atrapalhem. Ligamos as glândulas salivares dos profissionais de RH (todos eles nascem com elas e, em consequência disso, são mais suscetíveis a gripes e resfriados) para que pudéssemos medir sua reação quando eram administradas várias formas vazias de trabalho complicado. Eu gostaria de salientar aqui que todas as abordagens que usamos foram altamente desumanas e muitos, muitos profissionais de RH foram prejudicados, alguns extremamente, durante essa pesquisa. Isso tudo foi muito divertido, e o que descobrimos foi bem interessante. Os seguintes projetos foram os mais eficazes para incentivar os caras do RH a partir desesperadamente em buscas impossíveis por até um mês seguido:

- Avaliação de competências estratégicas.
- Análise da atividade completa e revisão do projeto organizacional.
- Análise das necessidades de treinamento.
- *Benchmarking* externo para revisão salarial.
- Criação e promoção de pesquisa de opinião entre os funcionários.
- Proposição de valor dos funcionários.
- Estratégia de retenção de funcionários.
- Recriação de processo de gestão de talentos.

O que você pode notar em todos esses projetos é que são revisões estratégicas, análises ou diagnósticos. Nenhum deles realmente *faz* nada. Isso dará um grau de conforto a seu esquisitão medíocre do RH, deixando-o assim mais propenso a gravitar em torno desse tipo de trabalho. Isso é especialmente verdadeiro se você lhe disser que valorizaria sua visão estratégica (ronco!). A fim de extrair o máximo desses “esforços”, defina algumas datas de entrega realmente demoradas e distantes. Como se costuma dizer, o trabalho se expande para preencher o tempo atribuído a ele, portanto, dê uns seis meses para uma análise das necessidades de treinamento, nove para uma revisão plena da capacidade estratégica. Agora, claro, qualquer pessoa sã e equilibrada concluiria essas tarefas (se é que podem ser chamadas assim) em questão de horas ou dias, não meses. Mas o objetivo aqui não é fazer com que essas tarefas sejam concluídas, mas manter o RH efetivamente ocupado em não fazer essencialmente nada. Eles vão gastar um tempo enorme em grupos de teste, e isso pode ser uma preocupação, pois é possível que tentem distrair seus vassalos nesses encontros. Para impedi-los disso, você precisa fazer duas coisas simples:

1. Informe claramente a seus vassalos que qualquer confraternização com o RH vai lhes custar o emprego.
2. Permita que seu contato no RH recrute um grupo de outras pessoas do próprio

RH.

Isso, portanto, dará ao RH uma equipe que possa montar o grupo de teste, e livrará o restante da empresa de falar com eles. Agora eles vão achar tão mais fácil montar grupos de teste entre si do que com qualquer outra pessoa que farão isso repetidamente e ficarão até contentes... Bem, não temos certeza de por quanto tempo vão manter isso, porque um estudo longitudinal que iniciamos na década de 1960 ainda está em andamento. Assim, com esse tipo de abordagem, você sem dúvida pode manter toda uma carreira de RH realizando coisas sem o menor nexos. Às vezes, eles vão querer falar com você sobre os resultados dessa revisão ou daquela análise ou de outro relatório. Por mais que você queira vomitar sobre os sapatos baratos e antiquados deles, sugiro que reaja calorosamente a esses convites. Eles, então, vão apresentar um monte de bobagens que serão em grande parte incompreensíveis (se olhar de perto o relatório, em geral poderá perceber que cortaram as imagens de gnomos e flores na última hora).

Finja ouvir e aparente estar bastante nervoso. Desenvolva alguns dos pontos a seguir para obter o tom correto:

- O desenvolvimento das pessoas é muito importante para você, e você apenas quer se certificar de que estão adotando o melhor método.
- Você está preocupado em dar um recado coerente e não quer contradizer tudo o que está sendo comunicado a outros departamentos.
- Você ouviu falar que outras organizações estão considerando esse problema de maneira diferente no momento e que há uma nova orientação estratégica sendo seguida por outras empresas importantes.

Em seguida, agradeça pelo excelente trabalho que o RH tem feito até agora e elogie um projeto louvável inicial. Sugira um acompanhamento em alguns meses. Eles vão apressar-se em um turbilhão de novas atividades. É mais ou menos nesse momento que você precisa estabelecer uma nova prioridade (consulte a lista de áreas temáticas pesquisadas). Sugira que essa é agora sua prioridade e que, embora não queira que eles percam o foco do projeto inicial, você também gostaria que comesçassem a... Se continuar assim, você estará se reunindo com seu profissional de RH em intervalos de alguns meses (cerca de quatro vezes por ano deve ser suficiente). Agora, obviamente, é provável que isso lhe cause algumas comichões, mas mantendo o ritmo a no máximo quatro vezes por ano a erupção deve ser leve e controlável com alguma pomada.

Portanto, você tem aí dois métodos para lidar com a ameaça que o RH representa: assassinato e técnica de distração. Pessoalmente, imagino que duas

opções perfeitamente boas e bem pensadas sejam suficientes, mas se você quiser ir além, aqui vai outra sugestão: sabotagem profissional.

Sabotagem profissional

Este talvez seja o método mais complexo e demorado para lidar com o RH, mas tem certo estilo e um impulso que o perito Terrível apreciará. É fundamental lembrar que, essencialmente, RH não é um trabalho, assim, a credibilidade desse setor é um caso particularmente frágil e insignificante. Ele se baseia mais em tempo de serviço em funções superiores de RH e em grandes e bem conhecidas corporações do que no conhecimento, no histórico ou na capacidade. A credibilidade do RH é como a sombra apagada da credibilidade de um homem de negócios comum. É muito pequena e transparente, de modo que normalmente pode-se ver através dela. Agora, é razoável supor que por isso seja fácil rasgá-la em pedaços, mas não subestime a reação humana a ameaças. A exemplo de qualquer músculo, quanto mais se agride, mais forte ele se torna. Assim, embora a credibilidade de uma pessoa do RH seja quase translúcida, ela normalmente, como resultado, torna-se hábil em defendê-la. Atacar a credibilidade de uma pessoa do RH é como atacar um filhote de raposa. Pode esperar: a mãe vai à luta. Bem, uma raposa, assim como uma pessoa do RH, não é um animal perigoso, e em geral pode-se resolver a questão com um golpe rápido na cabeça com um bastão robusto. Mas, assim como o animal de nosso exemplo, o profissional de RH pode dar uma mordida desagradável. Eles também são animais muito sarnentos e você nunca sabe de onde eles vieram, ou o que comeram... Você já providenciou vacina antirrábica para esse departamento? Muito bem, talvez essa analogia não funcione, mas você entendeu a questão. Um ataque direto não é, provavelmente, o método mais sensível, sutil ou mesmo Terrível a adotar. Se você quiser de fato minar a credibilidade deles, primeiro terá de fazer a raposa-mãe confiar em você na hora de cuidar do filhote dela...

Comece direcionando elogios generosos a seu contato no RH, especialmente enquanto ele estiver enviando ou revendo seus infinitos relatórios vazios e sem sentido e analisando-os com você. Na cabeça dessa pessoa, você precisa ser o maior admirador dela, aquele que lhe dá apoio, e ela deverá se sentir como se você lhe confiasse intimamente suas mais graves preocupações. Uma boa maneira de fazer isso é contar a ela alguns segredos íntimos. Preocupações com suas finanças pessoais, com os filhos, os relacionamentos etc., tudo isso dá bons temas. Agora, o truque é falar de problemas insignificantes (“Acho que meu marido está passando muito tempo com os colegas de trabalho e não o suficiente com os filhos” ou “Minha esposa gasta muito em sapatos e bolsas”). Tornar isso relativamente pessoal faz a pessoa sentir que você deve de fato confiar nela e,

portanto, ela fica estimulada a confiar em você em troca. Mas, claro, você fabrica esses detalhes, pois nunca deve lhe dar algo que ela possa usar contra você no futuro. Lembre-se: você precisa fazê-la confiar em você, e obviamente você não confia *nela*, na medida em que pode dispensá-la. Porém, isso por si só não será suficiente para ela lhe entregar seu mais valioso bem (alguns diriam o único): a credibilidade. Ela não vai confiar em você completamente até se sentir segura de que pode se colocar em uma posição vulnerável, acreditando que você tem os melhores interesses no coração. Basicamente, você precisará criar uma sensação tão convincente, ainda que falsa, de segurança a ponto de ela cair em sua armadilha. Parece difícil? Na verdade, não é. Veja, a pessoa mediana do RH não é muito brilhante e cairá facilmente nas seguintes armadilhas:

1. Informe-se sobre as coisas de que ela goste (caminhadas, *death metal*, caranguejos, palavras cruzadas, bordado) e depois envie-lhe algo adequado. Você precisa acertar o clássico “Vi isso e pensei em você!”. Qualquer artigo velho arrancado apressadamente de uma publicação de Recursos Humanos ou equivalente será suficiente, mas considere a opção de designar um de seus vassalos mais infelizes e inúteis para pesquisar e conseguir algo um pouco mais impressionante.
2. Pergunte-lhe sobre a família ou a vida pessoal e, em seguida, peça para um de seus vassalos anotar alguns pontos pertinentes. Faça-o recordar esses assuntos antes de ir ver a pessoa de novo e dirija-lhe perguntas adequadamente sedosas: “Como vai a Mariazinha?” ou “Gostou da temporada no litoral?”. Pode ser que esse tipo de pergunta o faça vomitar um pouco, portanto, é sensato estar equipado de um lenço resistente, para uma emergência. Tente parecer pelo menos um pouco interessado no disparate sem sentido que esse tipo de indagações irá induzir. Uma boa pergunta acompanhada de um olhar de tédio avassalador, no entanto, reduziria o impacto.

Até agora, você atingiu seu profissional de RH com um ataque em duas frentes. Você usou a confiança (confiando neles) e o interesse pelo próximo (lembrando coisas sobre ele) para incentivá-lo a confiar em você. Isso, em geral, é mais do que suficiente para gerar um nível profundo de confiança entre ele e você, e a raposa-mãe já foi levada a uma falsa sensação de segurança. Ela não vai mais vê-lo como uma ameaça, muito pelo contrário; agora reagirá calorosamente à ideia de você cuidar do filhote dela. Vai dizer coisas positivas sobre você para seus chefes e colegas, e vai parecer que vocês dois têm uma boa relação de trabalho. A armadilha está armada, e tudo o que você precisa fazer é aguardar a oportunidade.

Tente descobrir se o colaborador do RH está esperando ser promovido, ou se seria útil para ele ter um retorno seu como cliente. Então procure forjar uma oportunidade para conversar com o chefe dele a respeito disso em particular. Não vai funcionar se você instigar esse encontro. Se fizer isso, será visto como um cliente mal-humorado e descontente, e o chefe do RH ouvirá apenas metade do que disser. Você precisa ser convidado a dar seu *feedback*. Seu contato do RH vai deixar claro que acredita que vocês têm uma excelente relação de trabalho e que confia no seu julgamento, assim o chefe dele estará esperando que o *feedback* seja agradável e confortável. Portanto, quando for convidado a conhecer o chefe, deixe claro que nutre um grande carinho pelo subordinado direto dele, que só quer o que é bom para ele. Em seguida, deixe claro que o ideal, na sua opinião, seria transferi-lo para lavar pratos no refeitório da empresa. Você terá inúmeros exemplos de coisas que a pessoa deixou de entregar para você (isso aconteceu porque você não a deixou entregar nada, mas pode passar por cima disso). Você pode justificadamente lamentar o fato de que ela parece estar sempre descobrindo coisas em vez de realizar algo. Você pode deixar claro que, embora goste dela pessoalmente (pratique seu melhor tom de sinceridade para isso – dizer tal coisa com os dentes cerrados não funciona tão bem), você desconfia que falte a ela certa consistência profissional. Depois, basta agendar algum horário para conversar com esse superior em um mês ou dois para falar sobre como conseguir um suporte de RH mais adequado.

E aí está. Agora você torpedeou com sucesso a carreira do idiota infeliz do RH. Ele será transferido, seja para uma nova área, seja para fora da organização. Muito provavelmente, será colocado em uma equipe de projeto central, em que não possa fazer nenhum mal. Circulará pelos corredores a notícia de que trabalhar com você é suicídio, na medida em que os cadáveres do RH se amontoam em torno de sua reputação. Mais nítido ainda, os tipos mais desafiadores do RH lhe darão uma grande folga, e apenas novos doidos, idiotas ou desligados desse setor serão atribuídos a você, tornando o departamento uma ameaça cada vez mais gerenciável e insignificante para você e sua qualidade Terrível. Nos ambientes de negócios mais comuns nos dias atuais, esse é o mais próximo que você pode chegar de empalar alguém. Com certeza, Vlad, o Empalador, não reconheceria isso como uma resposta adequada a uma ameaça. No entanto, ele viveu em um tempo muito mais literal, quando a prática regular dos negócios envolvia tratar os inimigos como apontadores gigantes de lápis. Vlad deu um novo significado ao termo “fundamentalista”...

Seguindo os métodos e conselhos deste capítulo, você é capaz de diminuir a ameaça do RH e talvez até mesmo eliminá-la completamente. Você estará livre para deixar seu lado Terrível prosperar e se desenvolver até sua total capacidade

monstruosa. Quem sabe aonde isso irá levá-lo...

Capítulo 10 – Lições Terríveis

- Aprenda a identificar seus inimigos. O RH jamais será seu amigo.
- Não há de fato essa coisa de Recursos Humanos. É um trabalho que não existe.
- O RH tem inúmeras ideias malucas a que você precisa estar atento e das quais deve se defender:
 - “treinamento de equipe”: perda de tempo e de dinheiro para mostrar *slides* e fotos à sua equipe.
 - “plano de sucessão”: perda de tempo e de dinheiro para planejar quem irá assumir seu lugar (como se alguém pudesse!).
 - “gestão de talentos”: perda de tempo e de dinheiro para descobrir qual de seus vassalos é o menos inútil.
 - “igualdade e diversidade”: perda de tempo e de dinheiro para tornar legalmente estranho abusar de grupos minoritários.
- Se assassinar os malucos do RH não for aconselhável do ponto de vista jurídico, então distraia-os, dando-lhes montes de trabalho sem sentido para fazer, por exemplo, proposição de valor do funcionário.
- Proíba sua equipe de confraternizar com o RH, mas deixe que eles recrutem uma outra equipe, encorajando-os, assim, a falar apenas consigo mesmos.
- Prejudique-os profissionalmente depois de ter conquistado sua confiança:
 - ao revelar alguns falsos detalhes pessoais sobre si mesmo.
 - ao descobrir e lembrar algumas frivolidades sobre eles.
- Então, uma vez adquirida a confiança, encontre uma forma de sabotá-los na frente do chefe.

Depois de ter chegado aos extremos nada desprezíveis necessários para criar um estilo e um método de liderança Terrível, você merece totalmente colher os frutos disponíveis a alguém com sua habilidade e determinação. Não deixe que os limitados do departamento de RH os roubem de você...

CAPÍTULO 11

Um legado terrível: criando uma duradoura cultura de culpa

Você percorreu um longo caminho até aqui. Quando pegou este livro, provavelmente estava equivocado, pensando que a liderança tivesse tudo a ver com flores, fadas e arco-íris. Aprendeu que, para ser um líder verdadeiramente grande, primeiro precisa tornar-se Terrível. Aprendeu o que significa de fato ser Terrível e viu como os líderes Terríveis da história usaram as técnicas Terríveis para dominar seus pares, alcançar a grandeza e forrar os próprios bolsos com muito sucesso durante o processo. Você se tornou mestre nas pequenas coisas necessárias para tornar-se Terrível; começou a gerir a ameaça muito real que representam seus vassalos; e aprendeu como mantê-los em um estado constante de atividade frenética alimentada pelo medo. Mergulhou em um mundo de poder verdadeiro e soube como abusar dele, e, exatamente quando aqueles moleques intrometidos do RH pensaram que poderiam frustrar seu lado Terrível, aprendeu a lidar com eles também.

Você agora está pronto. Pronto para pegar o manto Terrível e vesti-lo com orgulho. Parabéns, você conquistou o respeito, a confiança e a amizade de seus superiores, combinados com o terror abominável que sua equipe sente de você. Essa mistura inebriante lhe caíra bem e sinto-me totalmente confiante em dizer: “Vá em frente e conquiste!”. Você tem tudo de que precisa, então prossiga e divirta-se. Quando tiver chegado ao auge de sua conquista daqui a alguns anos, volte e leia o restante deste capítulo. Você vai precisar de pelo menos três anos de experiência Terrível na bagagem até que faça um sentido de verdade. Mas, quando estiver pronto para dar o próximo passo, lembre-se de que este capítulo está aqui porque poderá ajudá-lo a fazer algo muito especial. Você poderá criar seu próprio legado Terrível...

Muito bem, você está de volta. Como foi? As pessoas amarelam só de pensar em um encontro inesperado com você “para falar sobre os números”? A rotatividade dos funcionários está alta o tempo todo? O império foi construído em números alarmantemente elevados de pessoas fazendo pouca coisa de pouco valor? A motivação anda constantemente baixa? As pessoas se acostumaram a ser espancadas com os móveis e utensílios do escritório? Ótimo. Você, é claro,

tem se divertido. Se não pode francamente responder “sim” à maioria dessas perguntas, então volte e não apareça por aqui até que pelo menos 5% de sua equipe tenha dado entrada na enfermaria com “lesões relacionadas a um grampeador”. E, se você tentar argumentar, vou aumentar para 10%!

Porém, se você chegou lá e entrou no terreno sagrado da prática da liderança Terrível, quero levá-lo pela jornada Terrível final. Ela o transportará além de si mesmo e além de seu próprio tempo. Ela vai torná-lo imortal. Essa jornada requer muito, muito mais do que uma série de práticas e rotinas. Não será suficiente mudar sua mentalidade. Não. Você deve estar pronto agora para analisar seu impacto como líder e como indivíduo em um nível muito mais amplo. Você só poderá fazer essa viagem quando seu nível Terrível interior estiver em paz consigo mesmo. Demitir implacavelmente alguém que esteja envelhecendo um pouco ou desmotivar seus funcionários ao ponto do desespero suicida não deverá mais parecer um esforço consciente. Esse estado Terrível interior deve ser completo, e deve parecer natural para você. Se esse for o caso, então é hora de partir...

Quero que pense no que as pessoas dirão sobre você depois de sua morte. Faça uma lista das coisas que acha que possam ser ditas a seu respeito no seu funeral, talvez não durante os discursos, mas nos momentos privados entre aqueles que o conheceram bem. Como um líder Terrível com alguns anos de experiência, gosto de pensar em minha própria lista, mais ou menos assim:

- Ele realmente entendia o que motivava as pessoas e depois bloqueava isso.
- Para ele, os erros eram sempre uma oportunidade para ensinar uma lição a alguém.
- Ele acreditava na igualdade; tratava a todos como merda.
- Ele não tinha paciência com os idiotas, mas gostava de atirar coisas afiadas neles.
- Ele via o melhor das pessoas e depois tirava isso delas.
- Ainda sinto medo dele.
- Você acha que ele está realmente morto?
- Se ele for para o inferno, será um pesadelo para Satanás.
- É bem capaz de ele ter feito um acordo para ir para o céu e depois dirigi-lo.
- O que será que ele fez com todo o dinheiro dele?
- Estes canapés estão estranhamente bons...
- Psiu... E se ele ainda puder ouvir a gente...?

O que dirão sobre você? Será que o medo de sua natureza Terrível persistirá além do túmulo? Será que a sombra provocada por sua monstruosidade irá pairar

de maneira ameaçadora depois que tiver partido? Qual será seu legado Terrível? Ao me aproximar do fim de minha jornada de liderança Terrível, agora parece ser o momento certo para pensar como serei lembrado e como posso dar algo em troca para a sociedade da qual tomei *tanto*. Convido você a fazer o mesmo. Para mim, parte de meu esforço era escrever este livro para que os líderes Terríveis, tanto os consolidados quanto os aspirantes, tivessem uma luz para se nortear, um farol para guiá-los na espuma tempestuosa da Babaquice. Mas pode ser que nem todos saiam por aí escrevendo livros sobre a liderança Terrível – lembre-se, eu sou Terrível também, então não vão querer saber como lido com os concorrentes. E, se você acha que é mais Terrível do que eu, não se esqueça: eu escrevi o livro sobre a ideia de Terrível. Portanto, vamos considerar o que falta.

Uma vez que você já é um verdadeiro líder Terrível, só há realmente três razões pelas quais deixaria o posto:

1. Você recebeu uma promoção – parabéns.
2. Você se aposentou – parabéns.
3. Você morreu – meus pêsames.

Essas razões podem ter uma diferença muito sutil de acordo com seu ponto de vista, mas, para aqueles a quem você esteve tiranizando até o momento, todas resultam numa coisa só: você saiu. Em breve terão um novo chefe, um novo regime de trabalho e uma nova forma de vida. A menos que você pense e aja agora, todo o seu trabalho está prestes a ser demolido pelos outros. Bem, não sou um homem mesquinho, e depois de terminar algo não fico muito preocupado com o que acontecerá em seguida, mas não passei duas horas construindo um castelo de areia com todas as torres, um fosso, fortalezas e outros enfeites para sair a fim de dar um mergulho e ver uns moleques de 15 anos de idade pulando sobre ele, então...

Nesse caso, se tivesse construído um castelo de areia, tomaria o cuidado de recheá-lo com agulhas contaminadas, vidros quebrados e fezes de cachorro cuidadosamente selecionadas. Dessa forma, quando alguns jovens irresponsáveis tentassem derrubar meu monumento, rapidamente descobririam que ele reagiria e que seria melhor se o deixassem em paz, caso contrário se arriscariam a sofrer lesões graves. A liderança Terrível é como um castelo de areia. Estará sã e salva e será surpreendentemente duradoura desde que você esteja por perto para protegê-la, e é muito divertido construí-la, mas, no momento em que você vai embora, os arrivistas pisarão nela e as marés (do tempo) a arrastarão. Portanto, pergunte a si mesmo: você ficaria feliz em ver seu legado Terrível ser arrasado e expurgado por uma cavalgada da liderança Babaca? Eu digo “não”! Quero que

minha natureza Terrível dure muito tempo na organização em que a desenvolvi, e até além dos limites da própria empresa, se possível. Quero que ela se aninhe, como um câncer benigno obstinado, abraçada ao núcleo da corporação até muito tempo depois de tê-la deixado, como uma entidade distinta, com vida e mente própria. Quero, e quero que você queira, uma qualidade Terrível que fique impregnada no tecido organizacional, mantendo uma sensação de pavor à espreita, um grau de pânico frenético e uma impressão arrepiante de fragilidade pessoal e incompetência no departamento de RH. Esse é nosso legado para o mundo: uma forma de liderança tão poderosa que sugue a energia de todas as outras fontes a fim de criar uma cultura de opressão e desespero por si só. Para conseguir isso, você deve exercitar a imaginação (e sentimentos no Jedi que existe em você). Idealize um futuro distante, 10, 20 ou até mesmo 30 anos após ter deixado a organização. Olhe ao redor: veja-a, sint-a, ouça-a e toque-a (de forma inadequada, se preferir – o conceito Terrível imaginário também é muito bom). Quero que imagine que todo mundo está se comportando como se você fosse a divindade, como se o temessem e imaginassem que sua influência fosse muito real. O que todos estão fazendo? O que estão dizendo?

O que você está imaginando é seu legado Terrível. Essas são as coisas que as pessoas estarão fazendo e dizendo, se você for capaz de criar esse legado de modo que transcenda o tempo e sua presença física. Essa é a ideia de Terrível avançada que até mesmo alguns dos mais Terríveis da história jamais alcançaram. Para atingir esse nível Terrível que vai além, você precisa ser organizado. E deve entender duas coisas sobre a cultura organizacional:

1. Ela está nas pequenas coisas.
2. Uma vez estabelecida, é muito difícil mudá-la. Ela é duradoura.

Na verdade, a cultura é como um material inteligente. Quanto mais tentamos transformá-la – a menos que realmente saibamos o que estamos fazendo – mais vamos reforçá-la. Ela é composta de milhares de pequenos hábitos organizacionais, processos e “é assim que fazemos as coisas por aqui”. Alguns líderes Terríveis entendem isso e constroem legados que se estendem por décadas e até centenas de anos. Outros não...

Vejamos a diferença entre Stalin e Hitler. Quanto tempo o legado deles durou depois que se afastaram do poder? Na resposta a essa pergunta, podemos ver a diferença crucial em matéria de aptidão entre esses dois tiranos. Adolf Hitler é um dos experimentadores corajosos da liderança Terrível. Apesar de seu ardor considerável em ser um líder Terrível, foi tudo um tanto óbvio, frenético e de curta duração. Ele foi ótimo em alguns aspectos, sobretudo em coisas como a

gestão dos vassalos e a capacidade de provocar uma série de atividades frenéticas entre as pessoas. As pessoas efetivamente sentiam medo de Hitler, porque ele tinha uma propensão muito conhecida de mandar assassinar quem quer que fosse de maneira sádica e brutal (as cordas de piano eram usadas com certa frequência). Portanto, nesses quesitos ele recebe nota máxima. Mas sua qualidade Terrível acabou se tornando insustentável, porque ele era muito radical e não criou uma cultura Terrível duradoura em torno de si. Isso em parte porque não fez nenhum esforço para cultivar a perfeição.

A ameaça mais perigosa é a que não se pode ver e, como líderes Terríveis, sabemos que precisamos de certo grau de subterfúgios para evitar que nossa qualidade Terrível venha à tona em toda a sua amplitude. Devemos ser como os cogumelos: a maior parte de nós deve permanecer subterrânea, com apenas o corpo em frutificação mostrando-se de vez em quando para liberar alguns esporos. Hitler não era um cogumelo. (Um argumento que usei aos 18 anos em uma prova de história: mas a perda da história é o ganho da formação da liderança.) Hitler realmente não recorreu a subterfúgios. Durante a década de 1930, especialmente no fim dos anos 1930, quando os exércitos de Hitler começaram as suas invasões, nem todas as pessoas viam com bons olhos a filosofia nazista. Até hoje, é justo dizer que o nazismo não é universalmente popular em todos os sentidos. Mas grande parte da natureza Terrível de Hitler vinculava-se ao culto de sua própria personalidade; ele foi realmente Terrível, mas não sistemicamente Terrível. Quando ele se matou em Berlim, em 1945, o Partido Nazista desintegrou-se quase que de imediato, e a Alemanha rendeu-se aos Aliados. O impacto causado por Hitler (e pelos nazistas) durará para sempre. O choque que ele causou foi enorme, talvez mais significativo do que qualquer outro indivíduo recentemente falecido no planeta. Mas qual foi seu legado? Claro, ele ajudou a acelerar a proliferação nuclear (teríamos chegado lá sem a Segunda Guerra Mundial, com toda certeza, só que mais lentamente), acabou com a vida de milhões e, portanto, incontáveis milhões nunca nascerão. Ele ajudou a galvanizar a necessidade de uma pátria judaica em Israel. Ele mudou opiniões do mundo sobre a eutanásia; houve a Guerra Fria, a queda do Muro de Berlim *etc.* Isso tudo representa um legado material muito grande, mas o impacto de sua cultura de liderança evaporou precisamente no momento em que ele puxou o gatilho. Houve um poderoso e coletivo suspiro de alívio, e os alemães e a Alemanha emergiram dos escombros daquilo que restava de seu país. Se Hitler tivesse sido capaz de formular um legado que desejasse, é quase certo que não teria pensado na sociedade receptiva, inclusiva, pacífica, desmilitarizada, tolerante, equilibrada que encontramos na Alemanha atualmente. Ao passo que a Rússia, por outro lado...

Stalin não foi menos Terrível do que Hitler. Ele se alçou a níveis estonteantes de poder, foi muito cruel, matou milhões de pessoas *etc.* A única diferença é que Stalin era muito mais metódico e sensatamente ambicioso. Ao passo que Hitler queria... Bem, só Deus sabe o que Hitler queria, mas, pelo que ele afirmava, só podemos supor que quisesse dominar o mundo, enquanto Stalin contentava-se em governar a Rússia (documentos encontrados depois de sua morte sugerem que ele pretendia muito mais, mas é difícil dizer se alguma vez chegou a pôr isso em prática). O que não quer dizer que não fosse expansionista. Nunca desde Ivan a Rússia engoliu tanto território como o fez durante o período soviético, com grande parte da Europa Oriental caindo sob a influência de Moscou. Stalin usou todos os truques usuais para dominar impiedosamente seus rivais, seu povo e seus vassalos. Ele dividiu e conquistou de forma tão eficaz que conseguiu manter um estado quase constante de competição frenética.

Mas o que Stalin realizou, e Hitler nunca conseguiu, foi criar um legado duradouro, uma cultura Terrível que sobreviveu até relativamente pouco tempo atrás na Rússia moderna (alguns diriam que ainda está lá até hoje), e que certamente se manteve saudável até décadas após sua morte.

Stalin criou uma cultura de sigilo. Sob sua direção, quase tudo era considerado secreto. Diretrizes nos arquivos secretos russos mostram que nenhuma decisão tomada por qualquer uma das comissões superiores devia ser registrada. Basta pensar por um momento. Um país tão grande e tão complexo como a Rússia, onde as decisões políticas decisivas não eram registradas no papel. De repente, os detentores das informações tornavam-se incrivelmente poderosos e influentes. E quem em última análise tinha as informações? O sujeito no topo, seguido por aqueles com acesso a ele, e depois aqueles que tinham acesso às pessoas que tinham acesso a ele e assim por diante. A cultura torna-se tal que informação é poder. Stalin, sendo Terrível, com razão desconfiava de todos os seus vassalos e via-os como a ameaça real que eram. Assim, cercou-se de um serviço de guarda-costas colossal; na verdade, ele pode ter sido o líder mais fortemente vigiado da história moderna. Por fim, esse serviço de escolta tornou-se seu partido no poder, uma vez que a proximidade significava que eles eram na realidade os tomadores de decisão e os agentes do poder na URSS, os privilegiados por ter acesso ao que era decisivo: as informações e a vontade do “chefe”. Stalin escolhia como seus guarda-costas pessoas normais que eram incrivelmente leais a ele em consequência da súbita elevação a partir da obscuridade. Ao fazer isso, Stalin seguia o legado (talvez conscientemente) de nosso herói Ivan, o Terrível. Ivan fizera exatamente o mesmo 450 anos antes, e a Guarda do Grande Príncipe passou a ser a fonte da liderança russa desde aquela época, mesmo que a nomenclatura mudasse um pouco. Stalin removeu todos os canais normais de

comunicação que existiam nos outros países. A imprensa foi silenciada, as pessoas no poder não podiam obter informações confiáveis e consistentes, as responsabilidades e competências moviam-se como areia. Com a erosão total do governo normal, Stalin podia ter certeza de que seu legado estaria seguro por algum tempo após sua morte.

Stalin também criou uma cultura de rivalidade. Seus adversários eram constantemente lançados em batalhas uns contra os outros, de modo que a energia logo se esgotava. A situação tornou-se tão complexa e intrincada que os vassalos eram muitas vezes enviados para executar os colegas sabendo muito bem que um destino semelhante os aguardava nas mãos de outros. É possível que, por revolver constantemente o cenário de rivalidade em seus escalões superiores, Stalin tenha conseguido criar um nível de desamparo entre os funcionários mais graduados. O “desamparo aprendido” foi uma expressão cunhada na década de 1950 pelo psicólogo Burrhus Skinner. Ele realizou uma série de experimentos com ratos e seguia mais ou menos os seguintes critérios:

Passo 1: Coloque um rato numa gaiola de arame com uma prateleira de borracha.

Passo 2: Soe a campainha e, em seguida, faça passar uma corrente elétrica pela gaiola – o rato imediatamente salta para a prateleira de borracha “segura”.

Passo 3: Repita quatro ou cinco vezes até que o rato esteja condicionado a saltar para a prateleira ao som da campainha e antes da chegada do choque elétrico.

Passo 4: Remova a zona de segurança.

Passo 5: Continue com a campainha e o tratamento de choque por quatro ou cinco vezes.

Passo 6: Reintroduza a zona de segurança.

Passo 7: Soe a campainha e o rato, em vez de pular para a zona segura reintroduzida, simplesmente vai ficar lá parado e receber o choque. Ele adquiriu o desamparo aprendido.

Considerando o comportamento das pessoas dos escalões superiores no regime de Stalin, parece que também desenvolveram certo desamparo aprendido pela exposição prolongada a choques brutais. Os desaparecimentos haviam se tornado tão comuns e esperados que as pessoas até mesmo tiravam a própria vida para não sofrer a desonra de serem assassinadas. Tudo que o assassino precisava fazer era ir à casa desse alguém à noite, tomar uma bebida com ela e dizer: “Há algo que você precisa fazer na outra sala”. Esse era o código para “Vá

para o aposento ao lado e mate-se, seja um bom rapaz”. E as pessoas o faziam. Simplesmente não havia como se livrar de um capricho de Stalin. Se ele quisesse você morto ou eliminado, então era isso o que aconteceria, portanto, o melhor era tirar a própria vida em vez de viver com a incerteza sobre como ou quando. Se um alto funcionário se visse involuntariamente em desacordo com a vontade de Stalin, em vez de ele ser atacado diretamente, perguntavam a ele sobre o envolvimento de sua esposa com um grupo de agitadores em torno de uma questão ou outra. É claro que a esposa não tinha esse envolvimento, mas o sujeito de imediato percebia a situação em que se encontrava e logo confirmava que a esposa era de fato uma agitadora. Ela era encarcerada em uma prisão militar por anos e tratada de maneira Terrível.

Stalin dobrava sistematicamente a vontade de todos os líderes mais fortes a seu redor. Ele usava a rivalidade, o sigilo e a complexidade para criar um sistema tão anárquico e ainda assim totalmente controlador que a capacidade das pessoas de pensar racionalmente por conta própria era definitivamente eliminada. A grande questão sobre a gaiola de Skinner é que, após a zona de segurança ser reintroduzida, os ratos não saltavam para ela – eles tinham desistido. Isso significa que, se você deixar um legado como o de Stalin, ele durará por muito tempo mesmo depois da sua partida. Uma vez dobradas, as pessoas não se consertam e, em consequência disso, o legado de Stalin, e antes dele o de Ivan, chega-nos de suas sepulturas como algo sufocante, aterrorizante e paralisador, como se eles ainda estivessem presentes. Uma vez que se sente o terror verdadeiro, nunca se esquece, e esse sentimento vive conosco para sempre.

É assim que se cria e se estabelece um legado organizacional. Stalin, assim como Ivan antes dele, progrediu durante a vida a um de nível avançado de guru Terrível. Ele sabia que, para garantir que seu legado durasse, precisava mudar os comportamentos, hábitos e a cultura daqueles que o cercavam. Mas o que podemos fazer para garantir que nosso legado Terrível realmente tenha o alcance necessário para resistir a nossas fragilidades físicas? Vamos considerar algo fácil para começar...

Criar uma cultura de culpa duradoura é uma maneira de garantir que, muito depois de você ter partido, por qualquer motivo, seu nome ainda seja sussurrado com temor e respeito. Culpar as pessoas pelas coisas é muito mais do que apenas algo divertido a fazer para passar por uma longa reunião vespertina. Serve a um propósito muito real, pois distrai as pessoas do porquê de as coisas terem acontecido ou de evitar que isso aconteça novamente. Nós realmente não queremos que nossa equipe se concentre nesses fatores. Se ela conseguir entender a razão dos acontecimentos, ou como poderão melhorá-los no futuro, há um risco de que comecem a desenvolver um senso de domínio e capacidade.

Isso, como sabemos, é perigoso e deve ser evitado. Portanto, quando algo correr mal, a primeira providência a ser tomada em toda a organização deve ser *descobrir de quem foi a culpa*. Obviamente, você vai querer fazer isso para ensinar uma lição a alguém, mas precisa fazer mais do que isso, a fim de criar um legado. Ser um modelo positivo é ótimo, mas você precisa mudar o comportamento dos outros. Por exemplo, estabeleça um processo para ser posto em prática após cada incidente ou erro grave. Chame isso de “análise pós-incidente” ou algo parecido, o que manterá felizes os lindinhos do RH. Crie uma agenda detalhada e consistente a ser seguida em todas as análises pós-incidente, talvez algo mais ou menos assim:

1. Estabeleça o *que* deu errado, evitando todas as discussões em torno de *por que* deu errado.
2. Calcule um custo estimado para o erro.
3. Identifique o integrante mais jovem da equipe que possa ser rotulado como o responsável pelo erro.
4. Encarregue o chefe dele de encontrar um modo de extrair o custo do erro da pessoa antes de demiti-la.

É importante que a responsabilidade por esse tipo de coisa seja imputada ao nível mais baixo possível da organização. Você saberá se desceu demais porque será difícil verificar se a culpa foi da pessoa ou de mais alguém de sua equipe. Se esse for o caso, então a falha é do chefe imediato. Seu trabalho é garantir que cada erro seja acompanhado por esse processo até que se torne um hábito organizacional fortemente inculcado. Mesmo que um líder Babaca extinga o processo depois de sua partida, será impossível erradicar a memória física assimilada da atribuição de culpa e da vingança.

A criação de uma cultura de culpa duradoura é apenas uma maneira pela qual você pode criar um legado Terrível; existem muitas outras. Considere a criação de uma cultura em que:

- A doença seja vista como uma ofensa digna de demissão.
- Todas as pessoas com idade inferior a 25 anos sejam sistematicamente perseguidas.
- Chegar atrasado represente trabalhar até mais tarde durante um mês.
- Conversar seja estritamente um tabu.
- A comunicação entre a gerência superior e a equipe se restrinja a um mês de discursos arrastados sobre a produtividade.
- Os pais dos funcionários sejam chamados a responder pela má qualidade do trabalho no projeto, independentemente de serem ou não falecidos.

- As pessoas sejam designadas especificamente para os projetos que tentaram evitar.
- Todos os gerentes advirtam em voz alta e publicamente pelo menos um integrante da equipe por dia.
- Os funcionários suspeitos de criar amizades no trabalho sejam forçados a usar exclusivamente roupa de veludo.
- Os funcionários que colocaram fotos de amigos, familiares ou animais de estimação nas mesas sejam incentivados a trazer todas as suas fotos, que serão então arrancadas à força e rasgadas.
- Torturar as pessoas seja visto como um ponto positivo de trabalhar ali.

Para tornar realidade qualquer uma dessas louváveis expressões culturais, você vai precisar de um processo. Por exemplo, no manual de admissão, pode haver um conjunto de instruções para os gerentes sobre o que fazer se o novo recruta trazer fotos dos filhos para a mesa dele. Ou faça todos os gerentes serem periódica e secretamente observados por um dia e, se não gritarem com ninguém, serão sumariamente demitidos. Esse tipo de medida converterá as boas intenções em rotinas e hábitos organizacionais – e são esses que perdurarão após seu reino pessoal. Mesmo se um líder Babaca mandar suspender a observação secreta aos gerentes, eles não saberão que isso aconteceu (o segredo é muito útil). Para eles, o mundo parecerá o mesmo de quando eram observados secretamente, se já não forem. Se você lhes ensinou o desamparo aprendido, eles continuarão se comportando como você os treinou, mesmo com a reintrodução da “zona de segurança”, ou o líder Babaca no nosso caso.

Fazer isso de maneira efeticaz é difícil e desafiador. É preciso que você pare, observe sua própria organização e pense no que poderá fazer para moldar o comportamento de inúmeras pessoas inúteis. O truque é vê-las como ratos de laboratório. O comportamento delas pode ser condicionado por meio de estímulos. Os bastões e os dragões que você cuidadosamente elaborou podem ser usados, se aplicados repetidamente, de forma coerente e metódica para moldar o comportamento de sua equipe, independentemente de você estar lá em pessoa ou não. Se tem alguma dúvida, lembre-se: os vassalos de Stalin matavam-se por sua instrução, mesmo que o homem em questão estivesse a centenas de quilômetros de distância. Você pode criar estruturas organizacionais difíceis e complexas que duplicam as responsabilidades e obscurecem as atribuições. Você poderá criar ciclos de planejamento desordenadamente prolongados de modo que a incerteza sobre as prioridades de investimentos crie um paralisia entorpecente. Poderá gerar uma concorrência interna entre as equipes – para que as pessoas não consigam identificar a verdadeira disputa proveniente de fora da organização – e

então usar isso como desculpa para as medidas brutais que almejam fazer sua organização “acompanhar a velocidade do mercado diante dos indicadores externos”.

Você pode fazer todas essas coisas e muito mais, e assim criará uma cultura Terrível que sobreviva e vá muito além de sua mera presença física. Ao fazer essas coisas, você pode deformar a organização e fazê-la dançar segundo sua música Terrível, imprimindo com seu ritmo um comportamento indeciso, aleijado, ensimesmado, autoflagelante, do qual ninguém jamais conseguirá se recuperar inteiramente. Dessa forma, estará criado o ambiente perfeito de onde possa extrair tudo o que venha a querer, e todos estarão tão enredados e entranhados que nem notarão — na verdade, ficarão todos dependentes da própria fonte do veneno calculadamente injetado por você. A organização se dobrará à sua vontade e sucumbirá a seus caprichos e, quando você terminar o serviço, ela atacará qualquer coisa que tente endireitá-la. Como um buraco negro, ela sugará tudo ao redor, extraíndo do ambiente um poder à espreita, ameaçador, que nada oferece e tudo toma para si. Gêngis Khan criou esse buraco negro, e as hordas mongóis continuaram a varrer a Eurásia por 150 anos após sua morte. Ivan, o Terrível, gerou Stalin e a Guerra Fria, que quase custou ao planeta sua humanidade. Foram as fontes do poder Terrível no centro desses buracos negros. Foram o poder personificado. Edvard Radzinsky, em seu livro sobre Stalin, observa perfeitamente, ao narrar as lembranças de Winston Churchill sobre Stalin:

“Stalin causava uma impressão muito forte em todos nós. [...] Quando ele entrou na sala de conferência em Yalta, todos nos levantamos como se recebêssemos uma voz de comando.” Churchill disse também que, em uma ocasião, estava determinado a não se levantar, mas quando Stalin entrou foi como se alguma força extraterrestre o levantasse de seu assento.

Esse é o destino do caminho para a liderança Terrível. O ponto em que você precisa apenas entrar em uma sala e as pessoas mais poderosas do planeta se levantam num respeito reverente. A liderança Terrível não conhece limites, nem contenções. Se aperfeiçoada, ela o levará tão longe quanto queira. A única pergunta a que precisará responder é até que ponto se atreverá a trilhar esse caminho...

Capítulo 11 – Lições Terríveis

- Pense no que quer que as pessoas digam a seu respeito depois de ter deixado a organização.

- Coloque cocô de cachorro no seu próprio castelo de areia. Ou, em outras palavras, crie um legado duradouro que reaja se as pessoas tentarem derrubá-lo.
- Preste atenção aos detalhes; a cultura está nas pequenas coisas.
- Lembre-se de que, uma vez estabelecida, é muito difícil mudar a cultura – ela é duradoura.
- Não seja como Hitler, seja como um cogumelo. Mantenha a maior parte de sua qualidade Terrível fora da vista dos outros. Os subterfúgios cuidadosos são uma parte importante da criação de um legado Terrível.
- Siga o exemplo de Stalin e crie uma cultura que valorize o sigilo e a rivalidade. Faça isso mantendo segredo das coisas e levando os indivíduos e as equipes a competir constantemente uns com os outros.
- Crie uma cultura de “desamparo aprendido”, de tal forma que sua equipe aprenda que, não importa o que faça, coisas ruins acontecerão de forma aleatória e não há nenhuma zona de segurança a que possa recuar.
- Procure desenvolver uma cultura de culpa saudável, na qual a organização gaste muito tempo se autoflagelando. Estabeleça um conjunto de processos que sejam rigorosamente cumpridos e que consagrem a atribuição da culpa.
- Ao pensar em seu legado, você precisa considerar o processo ou sistema que deixará atrás de si para manter sua influência durante meses e anos após ter deixado o prédio...

Um cão não é para o Natal. É para a vida. Da mesma forma, a liderança Terrível não é só para quando você estiver aqui. É para sempre. Eternamente. Pense agora sobre como sua influência será sentida por aqueles que entrarem para a organização muito tempo depois de você ter virado adubo...

parte V

Aprendendo

Terrível

Um dia vou escrever um livro adequado sobre liderança. Quando meu corpo estiver ficando lento e eu não me interessar mais por fazer *cooper*. Ou quando um uísque junto à lareira com um cão a meus pés parecer uma ideia melhor do que encher a barriga de cerveja e comer um monte de costeletas de cordeiro assadas no *pub* Anchor & Hope. Mas, até lá, acho mais divertido aprender por vias indiretas. Passamos por algumas ideias realmente importantes neste livro, embora não as abordemos de frente. Aprendemos de maneira oblíqua. Porém, desconfio que seja como a maior parte do aprendizado acontece: fazemos algo a que não prestamos muita atenção, dá tudo terrivelmente errado, as pessoas balançam a cabeça e depois, em um momento de tranquilidade, pensamos: “O que será que aconteceu ali?”.

E, ainda assim, você gastou seu dinheiro para comprar este livro, e, enquanto eu fico aqui sentado, acho que o induzi a mudar um pouco (a menos que tenha comprado um exemplar usado ou ganhado de presente, caso em que pode parar de ler agora, seu pão-duro!). Então, o negócio é o seguinte: a seguir você vai encontrar um conjunto resumido das lições do líder Terrível, adaptadas para facilitar o uso, para que você possa considerar uma lição de cada vez e digeri-las de maneira mais fácil. Essa apresentação talvez não seja tão divertida, mas quem sabe o ajude a despertar algumas lembranças...

Esse é o aprendizado do líder Terrível sem o uso da palavra “vassalos” (ou quase...).

Lição Terrível	Inversão
----------------	----------

Capítulo 1 – O Terrível revisitado

Devemos cobiçar o epíteto “Terrível”.	Devemos identificar a característica fundamental que trazemos para nossa liderança. Precisamos conhecer e compreender o tipo de líder que queremos ser.
É mais seguro ser temido do que amado.	Se eles o temem, você os perdeu.
Liderança não é um concurso de popularidade, portanto deve ser um concurso de <i>impopularidade</i> .	Tudo bem, liderança não é um concurso de popularidade. Os grandes líderes trabalham para entender a <i>necessidade</i> de sua equipe, a fim de fazer o melhor possível para oferecer isso. Às vezes, o que as pessoas precisam e o que querem são coisas diferentes.
Quando punir as pessoas, inclua algumas a mais, alguns inocentes, só para convencer melhor.	Punimos as crianças desobedientes. Saia desse estado de espírito quando pensar em colegas e funcionários. Eles são adultos e não precisam ser punidos, a menos que tenham feito algo ilegal.
Cuidado com a Babaquice e com os líderes Babacas – mas <i>não</i> procure endireitá-los.	Os líderes Terríveis existem. Apoiá-los, treiná-los e aconselhá-los pode ajudá-los a se tornar líderes melhores. Intervenha <i>de fato</i> .
Alimente seu desejo de poder e controle.	Seja cauteloso com a ânsia por poder e controle. Devemos procurar servir às pessoas que nos seguem. Elas fazem a verdadeira magia acontecer. Aceite a responsabilidade e apoie-as para que deem o melhor de si.

Lição Terrível	Inversão
----------------	----------

Capítulo 2 – Em defesa da liderança Terrível

A incerteza e a competição são os principais	A clareza e a colaboração são os ingredientes-chave para assegurar que sua equipe seja capaz de
--	---

ingredientes para garantir que a liderança Terrível seja adequada.

É trabalho do líder Terrível aumentar os níveis de incerteza e de competição para que nosso nível Terrível (necessário, mas às vezes desagradável) seja considerado mais aceitável.

Aumente a incerteza ao manter as coisas indefinidas na organização – e tente impedir que as pessoas tenham clareza sobre o que devem fazer.

Mude de ideia regularmente.

Aumente a competição por meio da criação de rivalidades internas entre as pessoas e as equipes – dividindo, mantendo as pessoas umas contra as outras e não contra nós, assim conquistamos.

É muito mais fácil fazer os outros parecerem maus do que se fazer parecer bom.

trabalhar de forma eficaz nas organizações modernas.

Nosso papel como líderes é ajudar as pessoas a superar as incertezas, enfatizando o que ainda é verdadeiro, criando um mundo em que a mudança aconteça sem causar o estresse que a incerteza produz.

É nosso papel apoiar a equipe nos trabalhos em conjunto e reduzir a competição interna quando ela prejudica o valor da criação em nossa organização.

Seja claro sobre os papéis das pessoas, sobre as expectativas com relação às suas funções, sobre os objetivos de todos *etc.* Não precisamos definir isso por nós mesmos: com a experiência, os funcionários serão capazes de fazer isso por conta própria. Nosso papel é trabalhar em conjunto para garantir que todos tenham confiança no que estão fazendo.

Só mude o sentido dos esforços das pessoas quando necessário. Nesse caso, explique cuidadosamente por que precisa fazer isso. Quanto menos mudanças na direção da viagem, melhor. Portanto, é melhor gastar o dobro do tempo previamente, refletindo, e depois fazer o mínimo de correções de curso.

Ajude as pessoas a se concentrar nos objetivos e nas metas que têm em comum, a fim de reduzir o atrito e a competição entre as equipes. Sempre que a concorrência interna prejudicar o desempenho, saliente isso e reorienta as pessoas para novas diretrizes.

Desenvolva suas próprias ideias e as ideias dos outros. Criticar é fácil, mas nunca leva a novas amizades. Não crie uma fama de quem só vê os defeitos.

Lição Terrível	Inversão
----------------	----------

Capítulo 3 – Lições da história

Cada erro é uma oportunidade para ensinar uma lição a alguém.

Cada erro é uma oportunidade de ouro para as pessoas aprenderem. Quando elas estiverem prontas e pararem de se digladiar, pergunte-lhes com delicadeza e paciência se gostariam de tentar.

Faça uma lista de seus castigos favoritos e aplique-os em um sistema rotativo, para que todos os infelizes subordinados recebam todos, um de cada vez.

Faça uma lista de suas maneiras favoritas de premiar e reconhecer as pessoas e encontre maneiras de usá-las regularmente.

Se seu controle sobre uma equipe, departamento ou organização está fraquejando, recupere-o, dividindo para conquistar. Use a estrutura para jogar as pessoas umas contra as outras.

Se seu controle está fraquejando, reúna as pessoas e atue como uma força unificadora. Por seu intermédio, as pessoas devem achar mais fácil transpor as fronteiras organizacionais internas.

Encha os bolsos.

Nunca roube da organização.

Jogue para não perder: destrua as coisas (recursos) que não puder utilizar, mas das quais os outros poderiam tirar alguma vantagem.

Procure oportunidades para ajudar os outros a chegar à frente.

Torne algumas pessoas exemplos para assustar as outras, a fim de que se comportem como você quer.

Use o comportamento positivo dos outros como exemplo. Quando as pessoas agirem bem, coloque-as (com a permissão delas) em um pedestal e comemore os feitos.

Lição Terrível	Inversão
----------------	----------

Capítulo 4 – Até que ponto você é Terrível?

Meça sua natureza

Obtenha um *feedback* (por exemplo, em 360 graus) a cada 6 ou 18 meses, para entender como as pessoas percebem sua

Terrível agora capacidade de liderança. Adote um mentor ou outra pessoa de e novamente a confiança no trabalho para obter um retorno, ou sonde, cada seis ocasionalmente, as pessoas sobre sua imagem para se assegurar meses ou mais de que tem uma ideia precisa de si mesmo. Faça um exame para psicométrico de boa qualidade (pesquisa *on-line*) para entender acompanhar suas preferências inatas de liderança. seus progressos.

Compre um Não compre um leopardo.
leopardo.

Lição Terrível	Inversão
----------------	----------

Capítulo 5 – Rumo ao Terrível dia após dia

Gerencie as condições de seu nível Terrível – faça uma avaliação de seus erros de vez em quando e veja bem se não pendeu para o lado errado.	Gerencie o impacto positivo de sua liderança. Verifique se seu humor é contagiante e se parece e se sente infeliz e com raiva, pois isso afetará seus subordinados. Lembre-se do motivo pelo qual você e sua equipe devem sentir-se confiantes.
Faça da atitude Terrível uma rotina, agende descomposturas matinais para bem cedo, a fim de motivar o alto desempenho.	Faça com que as comemorações do sucesso e dos agradecimentos à sua equipe pelo trabalho árduo seja uma rotina.
Queixe-se – muito e, sempre que possível, sem razão.	Seja razoável e baseie-se em evidências ao fazer seus comentários. Só dê um retorno se você for bem-intencionado, ou seja, não dê um <i>feedback</i> em consequência da irritação ou da frustração, mas, ao contrário, por um desejo de incentivar as pessoas a fazer melhor.
Gerencie sua agenda cuidadosamente, mude o horário das pessoas no último minuto e pegue-as desprevenidas.	Gerencie sua agenda cuidadosamente. Cumpra aquilo que prometeu, seja confiável e lembre-se de fazer um acompanhamento com as pessoas.

Passeie pelo departamento (ou faça a “gestão ambulante”, como dizem os Babacas) e aterrorize as pessoas que encontrar pelo caminho.	Ande pelo departamento para descobrir como os funcionários estão, no que estão trabalhando, com o que estão animados. Divirta-se com as pessoas e descubra mais sobre elas.
Nunca se lembre do nome das pessoas, mesmo quando souber.	Faça um esforço verdadeiro para se lembrar do nome das pessoas. Nosso nome é a coisa mais agradável que podemos ouvir outra pessoa dizer.
Faça às pessoas perguntas difíceis em momentos aleatórios e mostre uma desaprovação evidente quando hesitarem ao responder.	Faça às pessoas perguntas abertas que demonstrem que você está interessado em saber quem são e o que estão fazendo.
Gerencie as expectativas das pessoas, ou seja, garanta que nunca consigam o que esperaram, mantendo-as confusas e em constante estado de incerteza.	Gerencie as expectativas das pessoas, ou seja, mantenha seus compromissos para que elas obtenham o que foi prometido. Se não pode cumprir, não cumpra e explique por que não pode. Desenvolva a certeza em torno do que pode, explique por que a incerteza existe onde não pode e ajude as pessoas a gerenciar isso.
Derrube os argumentos dos outros em vez de desenvolver o seu.	Mostre um interesse verdadeiro pela posição dos outros e crie seus próprios argumentos, ligando-os às preocupações e interesses dos outros.
Chegue tarde e saia mais cedo.	Fique na empresa pelo tempo que for necessário e dedique o tempo de que as pessoas precisarem. Não gerencie sua agenda de maneira irreal, certifique-se de que há espaço entre as reuniões e os compromissos.
Faça o chefe gostar de você (mas apunhale-o pelas costas na primeira oportunidade).	Conheça seu chefe e descubra com ele como pode apoiá-lo. Nunca diga nada sobre ele que ainda não lhe disse pessoalmente.

Gere a incerteza em torno dos níveis de desempenho esperados.	Ofereça uma clareza cristalina em torno dos níveis de desempenho esperados.
Nunca dê um retorno específico, exceto algumas vezes. Mas talvez não. Ou...	Rotineiramente, dê retornos específicos. Pelo menos, cinco vezes mais positivos do que construtivos.
Desconfie das pessoas que querem colaborar.	Trabalhe com afinco para encontrar pessoas que queiram colaborar e assuma riscos ao lado delas; demonstre que confia nelas.
Confunda e distraia sempre que possível.	Esclareça e dê orientações sempre que possível.
Trabalhe para criar uma cultura de culpa.	Trabalhe para erradicar qualquer cultura de culpa existente e para criar uma que valorize o desempenho.
Grite com as pessoas que saem mais cedo.	Grite (jovialmente) com as pessoas que ficam até mais tarde. Todas as noites. Por não se darem conta do horário entre 9h-18h. Ou se acham que estão tentando impressioná-lo.
Envie <i>e-mails</i> muito breves.	Envie <i>e-mails</i> educados, ainda que objetivos.
Livre-se das pessoas doentes.	Apoie as pessoas que adoecerem e certifique-se de que não haja nada no local de trabalho que esteja prejudicando a saúde delas. Trate essas pessoas como espera ser tratado.

Lição Terrível

Inversão

Capítulo 6 – Tirania autêntica

Nunca mostre qualquer fraqueza. Seus funcionários devem perceber que você é melhor do que eles em tudo.

Esteja preparado para mostrar fraquezas (não muito graves). Você vai ganhar a confiança de sua equipe se o virem como alguém capaz de pedir ajuda e que não tem todas as respostas.

Nunca deixe sua equipe conhecer seu verdadeiro eu. Permaneça distante e misterioso, a menos que queira assustá-los.

Lembre seus funcionários que eles são a escória do lugar. Invista nos mínimos sinais para recordá-los de sua inferioridade, por exemplo, construa uma sala agradável e compre plantas em vasos exuberantes para você e dê cadeiras baratas e de segunda mão para eles.

Você é física, intelectual, moral e socialmente superior à sua equipe.

Crie um clima de alto risco e mínimo apoio para sua equipe. Se as pessoas trabalharem bem, expulse-as. Se trabalharem mal, pressione-as. As que forem se virando, apenas deixe-as sozinhas, e elas serão gratas.

Avalie quanto você gosta de atos Terríveis aleatórios que poderiam acompanhar seu nível de autenticidade.

Ajude as pessoas a conhecer quem você é de verdade. Trabalhamos com mais afinco para as pessoas em quem confiamos. Confiamos nas pessoas que conhecemos, então deixe que o conheçam.

Remova os sinais que denotam hierarquia. Abra mão de uma sala só para você.

Livre-se de títulos de fantasia.

Incentive todos a se comportarem como se fossem responsáveis pelos resultados de longo prazo da empresa, ou seja, faça com que as pessoas sejam vistas e tratadas como iguais.

Você não é. Portanto, não se comporte como se fosse.

Crie um clima de alto desafio e apoio constante para sua equipe. Crie um ambiente em que as pessoas entendam o apetite por risco da equipe/departamento/organização e sejam incentivadas a experimentar coisas novas. Se as pessoas errarem, encoraje-as e mostre o porquê.

Se as pessoas acertarem, parabeneze-as e indique a razão, isto é, “se puder enfrentar o Triunfo e o Desastre e tratar esses dois impostores do mesmo modo...”.

Verifique quanto considera agradáveis as tarefas de gestão e liderança para descobrir se possui motivação e prazer intrínsecos em ser líder, em vez de apenas contribuir individualmente, ou seja, tente não se tornar um gerente frustrado que quer desesperadamente pôr “as mãos na massa” e se intrometer.

Você precisa ser autêntico por completo. Isso não pode ser um estilo que você adota apenas nove horas por dia.

Na verdade, em última instância, isso é correto. A liderança tem a ver com quem você pode se tornar. Não com o que pode fazer. Talvez não comece assim, mas, se pretende criar uma carreira de liderança a longo prazo (que pode estender-se por 40 ou mesmo 50 anos), então isso é verdade.

Lição Terrível

Inversão

Capítulo 7 – Fazendo a infelicidade deles

Seus vassalos inúteis, apesar de parecerem inofensivos e horríveis, são, na verdade, a maior ameaça a você, e precisam ser controlados como tal.

Sua equipe de profissionais altamente qualificados é seu maior trunfo. A capacidade e o sucesso deles é seu sucesso. Você será avaliado pelo que eles são.

Reduza a delegação de poder, eliminando toda a clareza em torno dos objetivos, seguindo a metodologia nada.

Assegure-se de que os objetivos estejam bem definidos. Confira os elementos básicos dos objetivos Smart (específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas, dentro do prazo).

Impeça que as pessoas desenvolvam quaisquer aptidões para conhecimentos técnicos,

Incentive as pessoas a aprender usando uma relação aproximada de 70:20:10. Assim, 70% da aprendizagem deve vir do trabalho, e é sua função posicionar o trabalho/projetos e incentivar a reflexão em torno do desempenho. Depois, 20% deve vir dos relacionamentos, como instrutores ou mentores. Por fim, 10% deve vir do treinamento. Mude as pessoas de função para incentivá-las a desenvolver habilidades e permitir

impedindo-as de participar de treinamentos e transferindo-as várias vezes de função. que adquiram um bom domínio antes de mudá-las novamente. Transfira regularmente as pessoas talentosas; as melhores ficam entediadas na maioria dos papéis antes de dois anos.

Desgaste a autoconfiança, sendo implacavelmente crítico. Promova a autoconfiança desenvolvendo incessantemente a confiança dos outros.

Pratique a falta de empatia para não descobrir como as pessoas estão se sentindo: nunca faça perguntas e ainda peça para elas calarem a boca. Pratique bastante a empatia, para descobrir como as pessoas estão realmente se sentindo. Faça boas perguntas abertas e nunca diga para as pessoas calarem a boca.

Impeça o surgimento de uma sensação de envolvimento, desfazendo os esforços das pessoas que visem a resultados significativos. Incentive uma sensação de envolvimento, ligando os esforços das pessoas diretamente a resultados visíveis e significativos. Se elas não conseguirem ver a conexão, leve-as para onde o impacto do trabalho seja sentido e mostre-lhes.

Ajude sua equipe a ver os clientes (internos ou externos) como as pessoas ingênuas, pouco realistas e egoístas que realmente são. Ajude sua equipe a compreender mais profundamente as necessidades, os desejos e as preocupações dos clientes. Torne o cliente uma entidade real para cada pessoa da empresa.

Reduza a energia, mantendo as pessoas espalhadas pelo escritório, fechando a sala de ginástica e desencorajando a ida de bicicleta ao trabalho. Aumente a energia, mantendo as pessoas trabalhando juntas em postos próximos, onde as informações e notícias sejam facilmente disseminadas. Incentive as pessoas a viver e comer de forma saudável. Elas estarão mais alertas, sentindo-se melhor e trabalhando mais atentamente.

As pessoas com muita energia são incrivelmente perigosas.	Pessoas com pouca energia são menos produtivas. Encontre formas de ajudar essas pessoas a dar mais de si mesmas e aplicar toda a sua energia no trabalho.
Use as pesquisas administradas pelo rh para verificar se o nível de envolvimento ou de delegação de poder está baixo.	Use as pesquisas para verificar os níveis de envolvimento e delegação de poder e, em seguida, envolva as pessoas no que gostariam de melhorar.

Lição Terrível	Inversão
----------------	----------

Capítulo 8 – Motivação para líderes Terríveis

Os líderes Terríveis equilibram a ação de triturar o moral dos funcionários até que vire poeira com a manutenção de um nível frenético de atividade bem orientada.	Os bons líderes sabem que o moral elevado dos funcionários por si só contribui para altos níveis de atividade bem orientada.
No jogo da cenoura e do bastão, o bastão sempre vence. As pessoas fogem do desconforto mais rapidamente do que avançam para as coisas agradáveis.	Jogue fora o bastão. Clareza nos objetivos, um sentido de <i>por que</i> algo é importante e a promessa de melhorar em alguma coisa funcionam muito melhor para criar um sentido de motivação.
Descubra de que os seus funcionários realmente gostam e depois ameace tomar essas coisas.	Descubra o que realmente motiva sua equipe e, em seguida, veja como pode obter mais dessas coisas.
Categoria 1: os <i>trabalhadores</i> gostam de objetivos bem definidos e metas desafiadoras. Ameace eliminar qualquer objetivo que criou e balance a cenoura falsa da promoção bem à frente do nariz deles para criar anos e anos de atividade frenética.	Os <i>trabalhadores</i> (McClelland chama de “empreendedores”) gostam de metas claras e objetivos desafiadores; portanto, dê-lhes isso em abundância. Seja muito cauteloso com a falsa cenoura da promoção entre <i>todos</i> os seus funcionários. Apenas ocasionalmente peça-lhes para ir mais devagar, refletir e extrair algum aprendizado

do que acabaram de fazer e aprenda a comemorar suas realizações com o restante da equipe.

Categoria 2: os *piegas* gostam da harmonia em equipe e de relacionamentos significativos (sejam eles quais forem). Ameace colocá-los em competição uns contra os outros, trabalhar sozinhos ou fazer algumas demissões – basta isso para ver os índices de trabalho subirem às alturas. Se isso falhar, atire em alguns filhotes de coelho.

Os *piegas* (McClelland chama de “associativos”) gostam de harmonia na equipe e relacionamentos significativos, por isso, novamente, dê-lhes abundância de ambos. Incentive-os a colaborar e trabalhar juntos. Muitos almoços com a equipe ajudam (podem ser misturados com o trabalho, como preferir). Lembre-se: este grupo irá trabalhar tão duro, se não mais, do que qualquer outro, se sentir que atua em algo importante para a equipe. E se você precisar misturar um filhote de coelho na história, visitem um zoológico juntos. E não atirem em nada.

Categoria 3: os *espertos* gostam de trabalhar em projetos de destaque com pessoas mais experientes. Ameace transferi-los ao *gulag* dos projetos ou retirar a posição anteriormente atribuída de “assessor especial”. Premie-os com mudanças insignificantes no título do cargo para fazê-los sentir-se superiores, ou dê-lhes um vaso de planta maior, e eles vão se matar de trabalhar.

Os *espertos* (McClelland chamou-os “influenciadores”), de fato, gostam de projetos de destaque e da oportunidade de trabalhar com pessoas de nível superior, por isso não deixe de lhes dar uma abundância de ambos. Procure verificar se são bons planejadores e organizados o suficiente para realmente impressionar quando subirem no palco. Ajude-os a manter os momentos de “delírio grandiloquente” ao mínimo e o mais espaçados possível. Aqui não há nenhuma lição Terrível para inverter, mas é fundamental lembrar que nem

todas as pessoas são motivadas da mesma maneira que você. Evite a armadilha de assumir que o que funciona para você se aplica bem aos outros. Às vezes, sim, mas raramente.

Na terra do dragão e da princesa, um príncipe valente fará mais se estiver correndo por causa do dragão, ou seja, a plataforma em chamas inspirará uma atividade mais concentrada do que a mais bem afiada das visões inspiradoras. A plataforma em chamas provoca muita atividade, mas as pessoas tornam-se cansadas e frustradas com as crises constantes. Para uma urgência mais sustentada, revitalizante e positiva, você vai precisar daquela princesa.

Os dragões raramente chamam-se Stevan. Ou Nodgar. Infelizmente é verdade.

Para alcançar níveis de atividade verdadeiramente furiosa, você precisará de pelo menos três dragões para incutir o grau necessário de medo e pavor entre os seus funcionários. Para alcançar níveis de atividade verdadeiramente furiosa, você precisa de uma visão do futuro que inspire, de fato, a equipe. Deve ser algo que ela queira fazer de verdade.

Para que você mesmo se torne o seu melhor dragão, grite bem alto com as pessoas. Quase nunca alguém pode gritar com as pessoas. A menos que elas estejam prestes a ser atropeladas por um trem, caso em que você pode gritar tudo o que quiser.

Xingue os funcionários. O baixo calão é algo relativo. Você entenderá a cultura de sua organização depois de trabalhar um tempo lá, mas, se for novo, observe antes de xingar. Não faça isso para ser normal, mas também não pare de dizer alguns termos (gentilmente) quando se tornar um líder só para parecer que é um santo!

Seja agressivo com as pessoas. Não invada o espaço particular das pessoas.

Intimide fisicamente as pessoas.	Não! Tome consciência do poder da linguagem corporal. Use a sua para demonstrar confiança combinada com humildade.
Cuspa nas pessoas.	Será que eu preciso dizer que esta não é uma boa ideia ?
Desenvolva um grande par de nádegas.	Ai, ai... essa é de matar. Que tal: não há nenhuma correlação conhecida entre capacidade de liderança e tamanho das nádegas. Portanto, tudo bem com as nádegas, independentemente do tamanho.
Fique vermelho e prenda a respiração, para parecer mais intimidador.	Simplesmente não faça isso.
Use o medo da competição, seu chefe, a redundância, os cortes salariais ou deixe de estimular um maior volume de trabalho.	Conte com o entusiasmo e a energia para impulsionar os índices de trabalho, e não com o medo. No entanto, não incentive a comparação com a concorrência externa e desenvolva internamente a confiança, a fim de igualar ou superar o que quer que encontre pela frente.

Lição Terrível

Inversão

Capítulo 9 – O poder e seus abusos

Agora que já alcançou uma reputação Terrível e o medo e o respeito resultantes que você merece, *use-os!*

Agora que você está em uma posição de liderança, trate as responsabilidades resultantes que o acompanham com cuidado, respeito e humildade.

Não se pergunte o que pode fazer pelos seus funcionários, mas quanto do bônus eles deveriam lhe dar. Afinal, eles só estão sendo premiados por causa de suas bem cultivadas e magistrais técnicas motivacionais, de modo

Nem sequer pense nisso. Além do mais, não caia na crença de que o bônus de uma pessoa é o principal componente por trás da motivação delas. Não é, e nenhum estudo científico jamais encontrou uma ligação entre o valor do bônus e o nível de motivação no trabalho. Na verdade, toda a ciência parece sugerir precisamente o oposto, ou seja, os altos pagamentos de bônus levam ao seguinte: “Se você precisa me subornar tanto assim para eu fazer essa atividade, o trabalho

que eles lhe pertencem antes de mais nada. em si deve ser uma porcaria”.

Não tem em casa o bastante do que é bom? Aproveite-se dos universitários recém-formados, ou de qualquer outra pessoa que lhe apeteça. Mas lembre-se: depois que estiverem no papo, regurgite-os como excedentes pouco tempo depois. Tenha muito cuidado. Ela pode parecer apaixonada por você no momento, mas como seria se aparecesse na justiça do trabalho com uma boa barriga depois de alguns meses? Muitas pessoas conhecem o marido ou a esposa no trabalho, por isso não pense nem por um momento que negócios e prazer não se misturam. Se duvidar, fique ao lado de uma pessoa cuja carreira não poderia realmente afetar mesmo que quisesse.

Nas mãos certas, o sistema de despesas da empresa é uma mina de ouro. Vale a pena criar uma equipe de mineração. Faça isso e veja sua carreira desaparecer como fumaça!

Faça os fornecedores saber que você é subornável. Seja mais puro do que a neve. Se tiver a mínima dúvida do que fazer, não aceite nada, divida o custo meio a meio ou certifique-se de que todos os pagamentos sejam pessoais e não recusáveis, por exemplo, ingressos para eventos esportivos. Você pode ter amigos que também são fornecedores, mas a pergunta a fazer é esta: “Estaríamos fazendo essas coisas legais juntos se fôssemos nós que estivéssemos pagando?”. Se a resposta for não, então não deve fazê-las.

Use seus funcionários realmente inúteis para fazer as coisas que não lhe agradam. Eles não vão reclamar e, se o fizerem, serão mais fáceis de despedir por incompetência. Se você tiver funcionários “verdadeiramente inúteis”, então já deve tê-los posto para fora da organização, tendo sido muito claro quanto às expectativas, à oportunidade para o desenvolvimento, a um retorno claro; e deve ter feito um contrato para a melhoria de desempenho. Na vida, nunca é uma boa política pedir às pessoas para fazer coisas que você próprio não estaria disposto a fazer. Seus

	pais devem ter limpado sua sujeira em algum momento, por isso, se foi bom o bastante para eles...
Envolva-se com instituições de caridade. Elas são um ótimo lugar para sugar os fundos da empresa a fim de usar em momentos de necessidade.	Envolva-se com instituições de caridade que tenham uma relação significativa com o trabalho que você faz. Além de ser a coisa certa a fazer, vai incentivar um maior nível de envolvimento e motivação, o que é bom para a produtividade também.

Lição Terrível	Inversão
----------------	----------

Capítulo 10 – Pressionando o RH além dos limites

Aprenda a identificar seus inimigos. O rh jamais será seu amigo.	Todas as pessoas na empresa são suas amigas! Saiba como envolvê-las em seu trabalho e como fazer o melhor uso de suas competências na organização para atingir seus objetivos.
---	---

O treinamento de equipe é uma perda de tempo e de dinheiro e se resume a apenas mostrar à sua equipe alguns <i>slides</i> e fotos.	O treinamento de equipe, embora não seja a principal fonte de aprendizado a longo prazo para as pessoas, pode ser uma maneira importante para que elas aprendam novas habilidades e abordagens.
---	--

O plano de sucessão é uma perda de tempo e de dinheiro para planejar quem assumirá seu lugar (como se alguém pudesse!).	O plano de sucessão é uma forma vital de gestão de riscos organizacionais, garantindo uma transição suave de líder para líder.
--	---

A gestão de talentos é uma perda de tempo e de dinheiro para tentar descobrir qual de seus vassalos é o menos inútil.	A gestão de talentos é uma ferramenta importante na partilha de informações sobre pessoas talentosas em todas as organizações e ajuda as pessoas a mudar de equipe, a fim de desenvolver as bem-sucedidas que poderão liderar a organização no futuro. Se feita corretamente, pode também ajudar-nos como líderes, assegurando que estejamos
--	---

A igualdade e a diversidade são uma perda de tempo e de dinheiro para tornar legalmente estranho abusar de grupos minoritários.

concentrados no tipo certo de atividades para desenvolver cada uma das pessoas em nossas equipes.

O mundo está ficando menor. Estamos *todos nós* em um grupo minoritário. Trate as pessoas de forma igual. Olhe a diversidade do passado com um grande “d” (raça, gênero, sexualidade, idade etc.) e fique realmente interessado na diversidade com “d” minúsculo (ponto de vista, experiência, estilo, atitude etc.). As empresas mais bem-sucedidas têm muita diversidade com “d” minúsculo (a com “d” maiúsculo não tem a ver com o sucesso). A coisa mais fascinante é, no entanto, que a diversidade com “d” maiúsculo e a diversidade com “d” minúsculo são quase sempre correlacionadas. E é difícil ver a diversidade com “d” minúsculo, por isso uma maneira rápida e fácil de enganar é ter certeza de que você tem uma abundância de diversidade com “d” maiúsculo – isso em geral dá conta do recado.

Se assassinar os malucos do rh não for algo juridicamente aconselhável, então distraia-os dando-lhes montes de trabalho sem sentido para fazer (por exemplo, proposição de valor do funcionário).

Proíba sua equipe de confraternizar com o rh, mas deixe que eles recrutem uma outra equipe, encorajando-os, assim, a falar apenas consigo mesmos.

Prejudique profissionalmente o seu

Não assassine ninguém! Envolve o rh, a ti, a Gestão de Riscos, o Financeiro, o Jurídico *etc.* nas questões realmente difíceis e importantes a serem enfrentadas nos negócios. Os recursos capacitados a seu redor podem ajudá-lo – use-os! Ah, e por falar nisso, pense numa boa análise bem definida e articulada com o mercado para saber por que as pessoas gostariam de trabalhar para sua empresa... Isso é muito importante.

Incentive o fim do isolamento e dos limites entre as equipes, funções e departamentos. Estimule um nível de colaboração entusiasmada.

Ganhe a confiança das pessoas revelando informações reais sobre você, quem você é, o que

contato no RH depois
de ter conquistado a
confiança dele através
da divulgação de alguns
detalhes pessoais falsos
sobre si mesmo,
e depois de ter descoberto
algumas frivolidades sobre
ele.

espera e o que o preocupa. Descubra e lembre o que
importa para os outros.

Depois de ter conquistado a confiança do cara do RH, Em vez disso, faça um esforço para compartilhar os
encontre uma forma de prejudicá-lo na frente do
chefe dele.

Lição Terrível

Inversão

Capítulo 11 – Um legado Terrível: criando uma duradoura cultura de culpa

Pense no que deseja
que as pessoas digam
a seu respeito depois
de ter deixado a
organização.

Na verdade, estou meio confuso
neste caso, pois é realmente um bom conselho – pense
nisso, mas apenas com
um viés positivo, não Terrível.

Coloque cocô de
cachorro em seu
próprio castelo de
areia. Ou, em outras
palavras, crie um
legado duradouro que
reaja se as pessoas
tentarem derrubá-lo.

Seu legado deve ser mais positivo do que isso. De que
maneira o que você se esforça para fazer hoje voltará
para sua organização e para seus acionistas nos meses e
anos futuros?

A cultura está nas
pequenas coisas;
preste atenção nos
detalhes. Uma vez
estabelecida, é muito
difícil mudar a cultura
– ela é duradoura.

Absolutamente verdadeiro. Alguns líderes tornam-se
obcecados com a estratégia, pensando que não devem se
prender aos detalhes. Isso não é bem verdade. Os
grandes líderes entendem que a maioria dos detalhes não
requer sua preocupação ou atenção, mas que os poucos
detalhes ligados mais diretamente à sua ambição
estratégica precisam de cuidado incansável. Portanto, os
grandes líderes de fato se preocupam com as pequenas

coisas, mas apenas com a pequena porcentagem dessas pequenas coisas que realmente importa.

Não seja como Hitler, seja como um cogumelo. Mantenha a maior parte de sua qualidade Terrível fora da vista dos outros. Os subterfúgios cuidadosos são uma parte importante da criação de um legado Terrível.

Tudo bem, realmente, não seja como Hitler; é isso mesmo. Mas não esconda dos outros o que está fazendo. Seja aberto e transparente sobre o que você está fazendo e no que está concentrado. Caso contrário, correrá o risco de deslizar nas jogadas.

Siga o exemplo de Stalin e crie uma cultura que valorize o sigilo e a rivalidade. Faça isso mantendo segredo das coisas e levando os indivíduos e as equipes a competir constantemente uns com os outros.

Crie uma cultura que valoriza a abertura e a colaboração. Faça isso modelando seu papel com esses valores e estabeleça normas ou rotinas que os incorporem ao cerne de sua equipe (por exemplo, uma reunião semanal em que os desafios são compartilhados e as pessoas são convidadas a colaborar na criação de soluções em conjunto). Isso vai durar muito tempo depois de sua saída.

Crie uma cultura de “desamparo aprendido”, de tal forma que sua equipe aprenda que, não importa o que faça, coisas ruins acontecerão com ela de forma aleatória e não há nenhuma zona de segurança onde possa se proteger.

Lute incansavelmente contra a sensação de “desamparo aprendido”, dando às pessoas um senso de controle e autodeterminação sobre o que acontece com elas. Se já existe uma cultura de desamparo em sua equipe, então comece com as pequenas coisas; conceda às pessoas o controle sobre onde sentar, como organizar seus métodos de trabalho, a priorização de tarefas e assim por diante...

Procure criar uma cultura de culpa saudável, na qual a organização gaste muito tempo se autoflagelando. Estabeleça um conjunto de

Procure criar uma cultura de aprendizagem saudável, em que a organização gaste muito tempo aprendendo tanto com o que deu certo quanto com o que não deu. Faça com que a análise pós-ação se torne uma prática aceita e normal.

processos que seja
rigorosamente cumprido
e que consagre a atribuição
da culpa.

Ao pensar em seu legado,
você precisa considerar o
processo ou sistema que
deixará para trás, a fim de
manter sua influência
durante meses e anos após
ter deixado o escritório...

Caramba! Novamente, eis outro bom conselho.
Acrescente a intenção positiva
e se sairá bem.

E aí está.

São 98 lições
do lado sombrio da liderança.

não fazer

Terrível

grande líder.

desafio a seguir
no que fazer...





Dan White é consultor de desenvolvimento nas áreas de liderança e gestão. Ele projeta e ministra cursos e programas com a participação de milhares de líderes de toda a Europa, América do Norte, África, Oriente Médio, Japão, Índia, China e muitos outros lugares. Foi Diretor de Desenvolvimento de Aprendizagem e Organização da companhia farmacêutica GlaxoSmithKline (GSK) antes de fundar sua própria empresa de consultoria e escrever livros. Ele mesmo é um líder nessa sua grande organização de consultoria.

Dan mora em Londres com a esposa e a filha. Para entrar em contato com ele, visite seu site: www.pangolinlearning.com.

Table of Contents

[Abertura](#)

[Créditos](#)

[Agradecimentos](#)

[Prefácio](#)

[Introdução](#)

[parte I - Bem-vindo a bordo](#)

[O Terrível revisitado](#)

[Em defesa da liderança Terrível](#)

[Lições da história](#)

[parte II - Você e a capacidade de ser Terrível](#)

[Até que ponto você é Terrível?](#)

[Rumo ao Terrível dia após dia](#)

[Tirania autêntica](#)

[parte III - Líderes de equipe Terríveis](#)

[Fazendo a infelicidade deles](#)

[Motivação para líderes Terríveis](#)

[O Poder e seus abusos](#)

[parte IV - Ser Terrível em um ambiente organizacional](#)

[Pressionando o RH além dos limites](#)

[Um legado terrível: criando uma duradoura cultura de culpa](#)

[parte V - Aprendendo com o líder Terrível](#)

[Sobre o autor](#)